



PERSPECTIVAS TRANSDICIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

**Sonia Margarita Díaz Vásquez
Emma Mary Lima Palma
Marly Marioly Barragán Carrizales
Gener Alexis Figueredo Herrera**

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Perspectivas Transdisciplinarias de la Gestión de Personas

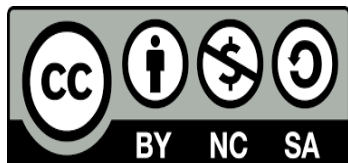
Sonia Margarita Díaz Vásquez, Emma Mary Lima Palma, Marly Marioly Barragán Carrizales, Gener Alexis Figueredo Herrera

Colección: **Campos Transversales de la Transcomplejidad**

Primera Edición, Diciembre, 2025

Depósito Legal: **AR2025000257**

ISBN: **978-980-456-047-7**



Reservados todos los derechos conforme a la ley
Se permite la reproducción total o parcial del libro,
siempre que se indique expresamente la fuente



Libros@Red de Investigadores de la
Transcomplejidad.

<https://reditve.wordpress.com>

Rif: J403566976

Portada: OpenIA (2025)

Compilación: Mildred J. Sequera P.

Revisión General: Antonio María Balza Laya

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS



AUTORIDADES REDIT

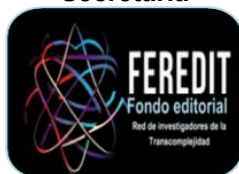
**Dra. Crisálida
Villegas**

Presidente

**Dra. Nancy Schavino
Vicepresidente**

**Dra. Mary Stella
Directora de
Administración**

**Dra. Alicia Uzcátegui
Secretaria**



FEREDIT

**Dra. Sandra Salazar
Directora**

Comité Editorial

Dra. Betty Ruiz

Dra. Rosana Silva

Dra. Evelyn Ereú

Dra. Miozotis Silva

Dr. Renne Pérez

Dr. Arturo Dávila

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

ÍNDICE DE CONTENIDO

		pp.
	Prólogo	7
I	Gerencia en las Organizaciones Fractales: Mirada Comprensiva desde una lógica Cognitiva Compleja Sonia Margarita Díaz Vásquez	10
II	Cross-Boarding en las organizaciones del sector público. Una cosmovisión transdisciplinaria del conocimiento Emma Mary Lima Palma	38
III	Participación social transdisciplinaria. Un enfoque emergente en la gestión pública Marly Marioly Barragán Carrizales	73
IV	Gestión Aduanera desde un prisma gerencial sistémico Gener Alexis Figueredo Herrera	96
	REFERENCIAS	141
	LOS AUTORES	147

ÍNDICE DE TABLAS

No.		pp.
1	Principales representantes de las organizaciones fractales.	20

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		pp.
1	Aspectos de la organización fractal.	24
2	Dimensiones fundantes de la matriz epistémica en el contexto de la gerencia en las organizaciones fractales.	38
3	Lógica cognitiva compleja en correspondencia con la gerencia en organizaciones fractales.	34

PRÓLOGO

Uno de los tesoros más preciados del ser humano de todos los tiempos, sin duda alguna, lo constituye la fascinante aventura de hacer uso de la capacidad de pensar, leer, investigar, escribir y comunicar los frutos del pensamiento. Pero, este ejercicio del intelecto humano resulta mucho más placentero, cuando el investigador desafía líneas epistemológicas emergentes y disruptivas para abordar la realidad como el pensamiento complejo, transdisciplinario y/o transcomplejo.

En este escenario ideático, prologar la presente obra, titulada: **Perspectivas Transdisciplinarias de la Gestión de Personas**, constituye un apasionante encargo epistémico, puesto que la misma es el producto de un esfuerzo sistemático de un calificado equipo de investigadores y pensadores de la complejidad en el marco del Curso Avanzado de Investigación Universitaria en Sistemas, ofrecido por la Red de Investigadores de la Transcomplejidad REDIT.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

La presente obra se configura con base a la compilación de una red de entretejidos epistémicos interconectados, que congregan a la gestión de personas en distintos contextos como una visión emergente transdisciplinaria.

Se trata de una producción intelectual multitemática y prolífera, que convoca al lector a sumergirse con espíritu inquisidor por territorios gnoseológicos múltiples ubicados en el campo de la gerencia organizacional, la gestión del ser humano, la naturaleza y dinámica de los sistemas complejos, en tanto propósito por argumentar la urgencia de desafiar cosmovisiones transdisciplinarias, no solamente para encarar las interproblemáticas implicadas en estos rizomas ontológicos.

En este sentido, la conciencia de la complejidad nos concita a todos a despertar del letargo y la somnolencia de las epistemologías positivistas hegemónicas heredadas de la modernidad científica, pero sobre manera, la conciencia de la complejidad y la

transdisciplinariedad convoca a desmarcarnos de la inteligencia ciega que todo lo divide y desintegra en detrimento de las visiones hologramáticas y de interconexión los sistemas complejos.

De modo tal, que la presente obra surge como una compilación y/o conjunción cognitiva emergente, que integra un conjunto de narrativas científicas múltiples, cuya fundamentación epistemológica la aporta la complejidad y sus principios, pero también la visión transdisciplinaria de los saberes como un intento fecundo por trascender la hegemonía de la lógica cognitiva disciplinaria, configurar múltiples niveles de realidad y fortalecer la unidad del conocimiento.

Felicitaciones para los autores de la presente obra, y buen provecho para sus lectores.

Dr. Antonio María Balza Laya.

I. GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES FRACTALES. UNA MIRADA COMPRENSIVA DESDE UNA LÓGICA COGNITIVA COMPLEJA

Sonia M. Díaz V.¹

La visión lineal y jerárquica de la gerencia en una organización mecanicista con énfasis en la eficiencia y el control basada en el paradigma simplificante, ha sido reemplazada por un pensamiento emergente y disruptivo, en función del progreso y evolución de la humanidad.

Los desafíos presentes en el ámbito global demandan una perspectiva gerencial que considere la incertidumbre, el caos, la no-linealidad, la impredecibilidad y las contradicciones en el abordaje de la realidad organizacional.

De allí que, las organizaciones fractales inspiradas en la geometría fractal, constituyen un sistema complejo, pues reflejan un cambio en la

¹Doctorado en Ciencias Gerenciales. Postdoctorado en Investigación Transcompleja. Postdoctorado en Gestión para el Desarrollo Humano. Docente UNESR. clasespostgradosonia@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3938-623>

percepción de las organizaciones como sistemas vivos, adaptativos y complejos, desde un enfoque gerencial sistémico y holístico, permitiendo una adaptación continua al entorno cambiante. Esta visión representa un modelo de dirección y organización empresarial adaptado a las realidades del siglo XXI, tal y como lo asume su creador principal Henric-Coll (2014).

El ser humano debe ser fuente y objeto de evolución y crecimiento, lo que implica pasar de una organización mecanicista a otra en la que las personas dejen de ser considerados como meros recursos y se conviertan –al verlo como un *partner* del negocio- en la clave de la expansión y de la rentabilidad empresarial. Inspirado en una estructura inventada por la naturaleza, el modelo fractal explicita estos nuevos valores, describe una estructura escalable y flexible y enseña cómo pasar de gestionar una gran máquina de engranajes humanos a una dirección por misiones de equipos

Inter colaborativos mediados por un trabajo responsable y lleno de sentido.

En tal sentido, resulta comprensiva la mirada de la gerencia en las organizaciones fractales como alternativa de soluciones de problemáticas en forma resiliente y sostenible, ante los modelos de racionalidad instrumental con limitaciones en entornos dinámicos y complejos.

De allí que, en esa historicidad como principio de la hermenéutica gadameriana, se interpreta desde la visión teórica de la gerencia organizacional, la ontología y conceptualización de las organizaciones fractales, resignificando las dimensiones fundantes de la matriz epistémica de la filosofía de la ciencia para poder comprender a las organizaciones como sistemas complejos articulados desde una lógica cognitiva compleja.

Visión teórica de la gerencia organizacional

Diversas teorías han direccionado la organización en el ámbito gerencial acorde a los desafíos de la época. En principio, la visión

gerencial en la teórica clásica en el contexto histórico de la Revolución Industrial y el Positivismo a finales del siglo XIX y principios del XX representada por Frederick Taylor y Henri Fayol, estuvo orientada a las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar cuyo objetivo organizacional era la eficiencia y la productividad mediante incentivos, liderazgo autocrático, estructura jerárquica, comunicación vertical, unidireccional, especialización, división del trabajo.

Posteriormente, se derivaron disidentes que generaron a su vez sus propias escuelas lo cual enriqueció este campo teórico Mujica et al. (2010) al resaltar la importancia de fomentar el bienestar emocional, trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad en entornos organizacionales dinámicos.

De allí, el surgimiento del enfoque gerencial conductual/humano, sistémico, contingencial, crítico y emergente como resultado de quiebres epistemológicos orientados en prácticas gerenciales

no lineales, al integrar complejidad y transdisciplinariedad en la facilitación de procesos humanos comprometido con la justicia, la sostenibilidad, la tecnología, la ética y el bienestar colectivo hacia la unidad del conocimiento gerencial en un tejido de relaciones dialógicas armónicas desde el entendimiento y la comprensión que demandan las organizaciones emergentes.

Al respecto, Balza (2010) señala que:

La discusión acerca de la gerencia como categoría teórica remite a considerarla desde una visión sistémica y relacional para dar cuenta de un conjunto de factores intervinientes y de la necesidad de pensarlos de modo conjuntivo y complejo. De este modo, la praxis gerencial en una organización permite integrar estilos, convicciones, motivaciones, liderazgos y comportamientos, pero, sobre todo, debe perfilar la visión que tiene el gerente respecto a la valoración de la condición humana y el concepto de compromiso frente a la sociedad. (p. 59-60).

En este sentido, la visión teórica emergente de la gerencia adaptada a la reflexión del autor permite argumentar que, las organizaciones fractales concebidas como una extensión de las personas, designan la integración de un conjunto de factores estructurales y supraestructurales, los cuales interactúan en forma sistémica para alcanzar, tanto las metas organizacionales, como las expectativas de los empleados para poder satisfacer las demandas de los mercados.

Por lo tanto, se trata de un gran desafío, el cual según el referido autor:

...Implica penetrar a profundidad en una lógica científica reconfiguracional, sistémica y dialéctica, la cual se legitima en tanto se nos transparenta a través del sistema cerebro-espíritu, pero en perfecta conexión con todo el universo. Se trata de una lógica científica transconfiguracional y transcontextual, pues, el conocimiento que de ella se deriva, se nos revela a través de las significaciones latentes surgidas de la interpretación hermenéutica. (p. 3).

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Por consiguiente, la influencia tecnológica en la complejidad de los cambios en la sociedad, exige la transformación gerencial desde la multidimensionalidad de un ser integral, adaptada a nuevos escenarios hacia la resignificación teórica en permanente interacción social, basado en principios de autoorganización, retroalimentación, emergencia y la no linealidad, en relación complementaria entre sujeto y objeto apoyada en la ética compleja y un lenguaje unificador, como lo asume Morin (2011) “donde cada acto humano tiene una dimensión biológica, psíquica, cultural inseparable; pensemos por ejemplo en actos como nacer, comer, morir, son multidimensionales”(p.16).

En relación con la visión emergente de la gerencia, Martínez, (2013) expone que:

La gerencia emergente es un proceso de gestión que se proyecta transdisciplinariamente hacia la sociedad con un sistema de cooperación armónica con sus pares atendiendo y evaluando la creatividad del personal para cambiar la postura de la especialización,

tradicionalmente separatista, por la integración de esfuerzos y trabajo en equipo. (p.25).

La ontología de la gerencia organizacional

La naturaleza del ser gerencial como fenómeno organizacional, se corresponde con los cambios de paradigmas en la forma de concebir las organizaciones. Según Hincapié, (2017) “existen al menos dos corrientes de interpretación de la realidad según la óptica del gerente, una de tipo positivista, natural, materialista u objetivista, y otra de tipo subjetiva, social, constructivista o Intersubjetivista” (p.21).

Desde una perspectiva objetivista la realidad corresponde a la sustitución del objeto ausente, es decir a la acción de “darle presencia y confirmar la ausencia” del objeto (Machado, 2011: 156). Así mismo, “existe un mundo real y objetivo, independiente de los seres humanos, con una naturaleza o entidad propia, susceptible de ser cognoscible” (Carrizo y León, 2011: 21).

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Ahora bien, la realidad subjetiva, social, constructivista o intersubjetivista, desde la mirada de Machado (2011)

Es una construcción fruto de las interacciones sociales en la que no hay cabida para el objeto explícito de representación, este se inscribe en el mundo de lo social en tanto es construido por los seres humanos en sus interacciones a través del lenguaje. (p.156).

Desde la perspectiva postmoderna de Balza (2010) “la ontología compleja orienta el énfasis gerencial en la condición humana, con libertad de pensamiento y aprendizaje priorizando los valores existenciales por encima de los valores esenciales”. (p.32). Es esta una mirada epistémica orientada a trascender esquemas normativos y procedimientos rutinarios para penetrar en una lógica gerencial compleja, transdisciplinaria e integradora.

Esto significa, que la intersubjetividad gerencial en articulación con la sociedad y el tejido organizacional de relaciones dinámico, adaptativo,

de incertidumbre, responde a los desafíos de entornos volátiles, confusos y precipitados. Entonces, la naturaleza de la realidad va a depender del estilo de pensamiento gerencial considerando la multidimensionalidad en la toma de decisiones. Realidades que se construyen a través de las experiencias, el lenguaje y las interpretaciones de los actores organizacionales, sociales en interacción con diversos contextos.

Por lo tanto, Chirinos (2017) expresa que:

El sujeto de la gerencia, el gerente, el líder, es en consecuencia más flexible, más abierto a la manera de percibir e interactuar con el mundo y con otros, sobre todo en el modo en que sus acciones y decisiones impactarán a la organización y a quienes hacen vida dentro y fuera de la ella. (...) la capacidad directiva del gerente del nuevo milenio lo hace un ser integral y transformador: debe inspirar, enamorar a la gente, hacer equipos en lo referente a la visión compartida para hacer la metáfora y que nuestro cerebro entienda más fácilmente (...) (p.129).

Conceptualización de las organizaciones fractales.

La necesidad de flexibilidad y adaptabilidad organizacional ante la competitividad del entorno exige respuestas ágiles e innovadoras en la dinámica gerencial como organismos vivos. Surge la organización fractal, para transformar los clásicos modelos jerárquicos de poder caracterizados por la rigidez y la lógica del control. A continuación, se presenta la tabla 1, la cual versa sobre el marco conceptual mediante una línea de tiempo con los principales representantes de las organizaciones fractales.

Tabla 1. Principales representantes de las organizaciones fractales.

Año	Autor	Descripción
1992	Margaret Wheatley	Introdujo el concepto de organización fractal.
1993	Hans-Jürgen Warnecke	Publicó el libro The Fractal Company.
2009	Michel Henric-Coll	Introducción a los Fractal Teams: Una organización empresarial para el siglo XXI.

Fuente: Elaboración propia basada en Enrique Louffat (2025).

Por ende, la influencia de diversos autores, ha contribuido a la evolución del concepto adecuado a las necesidades contemporáneas de las organizaciones ante un entorno dinámico.

Se considera a Michel Henric-Coll el creador del modelo de gestión empresarial denominado organizacional fractal, en niveles jerárquicos que se repiten a diferentes escalas con características de sistemas complejos autoorganizados, objetivos compartidos, lo cual les otorga la capacidad de responder de manera rápida ante un entorno cambiante y dinámico debido a la estructura organizativa descentralizada, flexible y humana.

A todo esto, Henric- Coll, en entrevista con (de Pablos (2014) plantea que:

Taylor ha muerto, y sin embargo el taylorismo parece más vivo que nunca. Humanos que son considerados recursos, perchas en los vestuarios para dejar colgados los sentimientos antes de entrar al trabajo, talento (supuestamente) más escaso que el uranio, profusión de indicadores que se han vuelto más valiosos que los propios resultados, centralismo de

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

las decisiones y del control, procesos de trabajo de obligado seguimiento, inversiones en maquinaria en lugar de en las personas, supuestas innovaciones en la dirección del personal que no hacen sino reforzar los viejos modelos (p.1).

Entonces, como respuesta a estas tendencias acerca de la naturaleza de las organizaciones, surge *la organización fractal* con valores centrales como el sentido (conciencia), la autonomía, y la reciprocidad, a fin de devolver al hombre como protagonista por sobre los procesos, de conocer las empresas y organizaciones, así como gerenciarlas conforme a las necesidades de la organización, pero también tomando en cuenta las expectativas, valores y talentos de las personas.

Un fractal es un objeto geométrico, cuya estructura básica tiene la particularidad de repetirse a diferentes escalas. Esto quiere decir que sus partes tienen la misma forma o estructura que el todo, una cualidad denominada “autosemejanza”. Desde la perspectiva de la empresa, esta similitud se

debería cumplir en todos los niveles –desde la gerencia hasta el individuo–, ya que todos ellos se organizan bajo el paraguas de los mismos propósitos, objetivos, estrategias, políticas, cultura y valores compartidos.

Aspectos de la organización fractal según Henric- Coll (2014).

Los aspectos de la organización fractal según (Henric- Coll, 2014) citado por (Louffat, s.f.) se fundamentan a partir de un nuevo modelo organizacional. En la figura 1, a continuación, se presentan los aspectos de la organización fractal.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

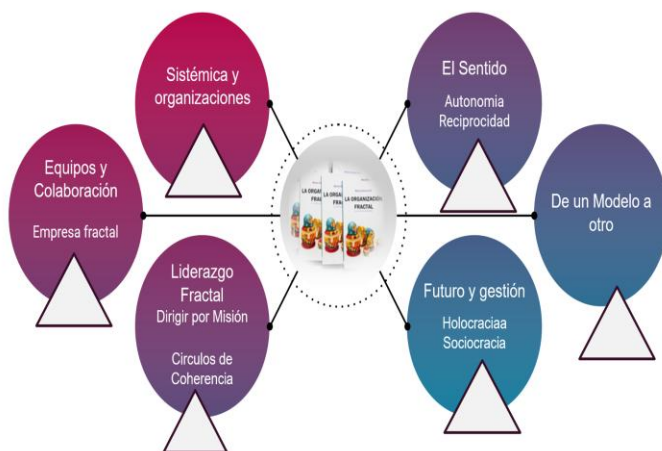


Figura 1. Aspectos de la organización fractal
Fuente: Elaboración propia tomado de la organización Fractal de Michel Henric-Coll (2015).

La propuesta del autor representada en la figura 1 se basa en:

1. Triángulos que representan las células conformadas por colaboradores, estos a su vez se anidan a otras células superiores, en representación de su célula de origen y de acuerdo a los roles señalados, en un proceso repetitivo con interconexiones hasta

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

configurar la macroestructura de la organización integrada.

2. El Sentido de la vida, sentido del trabajo, sentido de las tareas y el sentido de los grupos de pertenencia afín con la motivación del equipo que aplican con autonomía de objetivos, autonomía estructural, autonomía funcional y autonomía operativa inspirado en un propósito humano de flexibilidad y adaptación, en el reconocimiento del éxito vinculado al de otros equipos.
3. Equipos y colaboración mediante la reciprocidad en todos los niveles de la estructura organizacional fundamentada en la ética y la justicia organizacional-relacional, respaldada por la lealtad vertical y horizontal, compartiendo recursos, conocimientos y apoyo mediante el diálogo, la retroalimentación y la transparencia.
4. Sistémica y organizaciones, considera la empresa como un sistema vivo,

interconectado y adaptativo en un todo integrado de interconexiones entre las células y los colaboradores, reconociendo la complejidad de las relaciones dinámicas y la interdependencia de las diversas funciones organizacionales.

5. Liderazgo fractal se basa en un propósito compartido en relaciones de confianza y colaboración desde la interacción entre equipos.
6. De un modelo a otro de gestión empresarial inspirado en la geometría fractal interrelaciones en diferentes escalas, en la transformación de organizaciones más adaptativas, humanas y resilientes, con una visión compartida del sentido laboral y de satisfacción personal, enfocado en la descentralización de la toma de decisiones con autonomía y responsabilidad.

Resignificación de las dimensiones fundantes de la matriz epistémica de la filosofía de la ciencia en el contexto de la gerencia en las organizaciones fractales.

Comprender el conocimiento gerencial de las organizaciones fractales, requiere del entendimiento de las dimensiones integradoras ontológica, epistemológica, metodológica, teleológica, praxeológica, a través de un ámbito de pensamiento específico con lógica adaptativa y flexible de los sistemas. En la figura 2, a continuación, se presentan las dimensiones fundantes de la matriz epistémica en el contexto de la gerencia en las organizaciones fractales.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

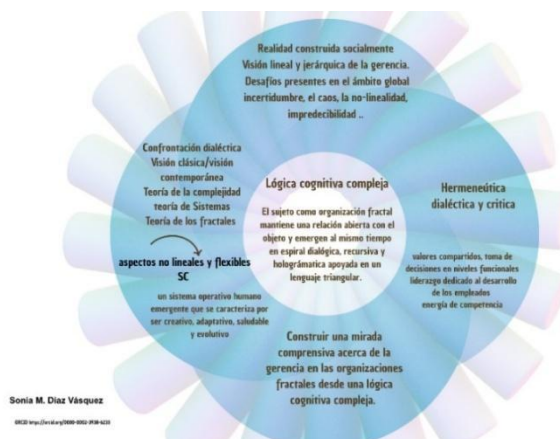


Figura 2. Dimensiones fundantes de la matriz epistémica en el contexto de la gerencia en las organizaciones fractales.
Fuente: Elaboración propia (2025)

La figura 2 evidencia la resignificación de la matriz epistémica gerencial en organizaciones fractales mediante las siguientes dimensiones:

Dimensión ontológica: El eje problematizador requiere abordar la naturaleza de la realidad objeto de estudio, desde la reflexión de la visión lineal y jerárquica de la gerencia en una organización mecanicista con énfasis en la eficiencia y el control basada en el paradigma simplificante. De allí que, los desafíos presentes en el ámbito global demandan de una perspectiva gerencial que considere la

incertidumbre, el caos, la no-linealidad, impredecibilidad y las contradicciones en el abordaje de la realidad organizacional.

La dimensión ontológica significa un acercamiento al ser del gerente en la organización, es decir relacional y reflexivo con propósito compartido, autonomía, sentido y reciprocidad. Una gerencia centrada en los trabajadores como seres humanos, en lugar de descripción de puestos de trabajo. Un gerente en permanente comunicación, interacción e integración, la Realidad construida socialmente multidimensional, multireferencial, con una réplica compleja del entorno.

Dimensión epistemológica: Esto comporta, comprender la realidad gerencial en las organizaciones fractales en constante interacción y cambio, donde las partes están interrelacionadas y ninguna existe en aislamiento, se orienta a un pensamiento gerencial de interés y prioridad por el ser humano, que promueva la multidimensionalidad

en el acercamiento de la realidad organizacional en su totalidad.

La epistemología de las organizaciones fractales, según Henric-Coll (2014) se basa en la idea de que las organizaciones, como sistemas complejos, se comportan de manera fractal, replicando patrones y estructuras en diferentes escalas.

Una visión epistemológica sistémica y holística en un modelo dialéctico de relación sujeto - objeto dinámica y recíproca en espiral dialógica, recursiva y hologramática apoyada en un lenguaje triangular caracterizado por la estructura jerárquica a través de la relación entre los vértices, que implican dependencia y colaboración para alcanzar metas compartidas al facilitar la comunicación entre los fractales, promoviendo la transparencia y la coordinación.

Otra de las propiedades destacadas de los objetos fractales es la “autoorganización”, que consiste en la emergencia de una forma o patrón

determinado a nivel global a partir de componentes simples inicialmente desordenados. En términos de la gestión empresarial, la autoorganización encuentra eco en la capacidad para conferir autonomía en aquellas actividades que no pueden ser pautadas desde instancias ajenas para determinar los tiempos, los métodos o los procedimientos de las tareas que se realizan.

Dimensión metodológica: Estas consideraciones se fundamentan en la hermenéutica dialéctica y crítica, centrada en la identificación y el análisis de contradicciones en un contexto organizacional de permanente evolución, con autonomía, sentido y reciprocidad características de la perspectiva fractal.

Dimensión praxeológica: Una praxeología gerencial desde la visión holística incluye un propósito y unos valores compartidos valores centrales son el sentido (conciencia), la autonomía, y la reciprocidad. proporcionando un sentido de la vida, sentido del trabajo, sentido de las tareas y el

sentido de los grupos de pertenencia a los individuos que la conforman.

Dimensión teleológica: generar nuevas explicaciones, comprensiones e interpretaciones acerca del entramado epistémico relacional constituido por la interconexión de múltiples elementos (fenómenos, categorías, eslabones, dimensiones, redes, etc.).

Comprensión integral de las organizaciones como sistemas complejos.

Los sistemas complejos en opinión de Soler (2017) se caracterizan por “la diversidad, pluralidad, alteridad o multiplicidad; el entendimiento específico del tiempo y la idea de que se trata de fenómenos, sistemas y comportamientos de complejidad creciente son los que definen y caracterizan a las ciencias de la complejidad”(p.58).

Los sistemas complejos se definen directa y proporcionalmente por los grados de libertad que tienen o que exhiben, pero fundamentalmente por la

conexión e interdependencia de todos los elementos que lo configuran.

Una mirada comprensiva de las organizaciones como sistemas complejos, es un proceso evolutivo, de naturaleza humana, física, biológica, antropológica, donde la gerencia se fundamenta en la no linealidad, autoorganización, emergencia, adaptabilidad, interdependencia, así como la ambigüedad e incertidumbre en un proceso dinámico.

En tal sentido desde la lógica cognitiva compleja, refiere al principio dialógico, principio recursivo y el principio hologramático. Se quiere con ello significar la correspondencia de la perspectiva gerencial en organizaciones fractales como sistemas complejos, que a continuación se presenta en la figura 3 en articulación con los tres pilares básicos: autonomía, sentido y reciprocidad propuestos por Henric-Coll (2014).

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS



Figura 3. Lógica cognitiva compleja en correspondencia con la gerencia en organizaciones fractales. Fuente. Elaboración propia (2025)

Es decir, un enfoque para comprender la realidad gerencial en las organizaciones fractales en constante interacción y cambio, donde las partes están interrelacionadas y ninguna existe en aislamiento, caracterizado por la gerencia dialógica, gerencia recursiva y la gerencia hologramática.

Gerencia dialógica: Se basa en un tejido de relaciones complementaria, concurrente y antagonista de dos lógicas contrapuestas orientada por la visión compartida del sentido y el compromiso más horizontal, de forma iterativa y decisiones colectivas fundamentada en la ética relacional y la sinergia entre los diferentes equipos, mediante la

dialógica entre diversidad de operaciones cognitivas, en un contexto organizacional de permanente evolución, hacia una noción gerencial de interés y prioridad por el ser humano, con autonomía, sentido y reciprocidad características de la perspectiva fractal.

Gerencia recursiva: En una organización fractal la información se distribuye entre las partes con el propósito de permitir que cada nivel de la empresa pueda autorregularse y disponer de autonomía y responsabilidad con mayor identificación y compromiso de los colaboradores hacia los objetivos de la organización.

Por otra parte, la distribución del control y la regulación permite la descentralización en la toma de decisiones lo que genera una gran flexibilidad y mayor adaptación al cambio. La reciprocidad hacia los trabajadores fomenta la satisfacción personal, mediante los beneficios económicos de los colaboradores y el cumplimiento en las metas de desarrollo profesional.

Gerencia hologramática: Es decir, comprender la realidad gerencial donde las partes están interrelacionadas y ninguna existe en aislamiento, Un fractal es un objeto geométrico cuya estructura básica tiene la particularidad de repetirse a diferentes escalas manteniendo coherencia en valores, propósito y funcionamiento. Cada unidad o célula organizacional contiene la esencia del conjunto desde la gerencia hasta el individuo. No hay fragmentación, sino totalidad en cada parte, con los mismos propósitos, objetivos, estrategias, políticas, cultura y valores compartidos. La incompletud permite flexibilidad, apertura al aprendizaje y evolución constante en convivencia con la incertidumbre.

Aspectos cardinales concluyentes

La prioridad gerencial en las organizaciones fractales son las personas y las misiones a través del trabajo colaborativo en equipo, vistos como sistemas complejos y adaptativos a las realidades sociales, económicas, tecnológicas, políticas y humanas.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Desde la lógica cognitiva compleja, la gerencia va más allá de procesos técnicos tradicionales, para incorporar razonamiento multidimensional de entendimiento ante la incertidumbre y la interconexión de los fenómenos organizacionales en la transferencia de conocimiento.

La gerencia fractal conecta la multidimensionalidad de la realidad en un sistema de interacciones con autonomía, responsabilidad y sentido compartido de valores, propósito, aprendizaje y estructura descentralizada y autoorganizada como un proceso en continuo cambio del tejido organizacional intersubjetivo.

Otra de las premisas epistémicas que distingue a la gerencia fractal es la dialógica, con liderazgo en todos los niveles de la organización, integrando diferentes perspectivas sociales, biológicas, culturales, éticas en una causalidad circular retroactiva hacia la recuperación de la productividad, competitividad y rentabilidad de las

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

empresas, ante los múltiples desafíos del entorno global.

**II. CROSS-BOARDING EN LAS
ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO.
HACIA UNA COSMOVISIÓN
TRANSDISCIPLINARIA DEL CONOCIMIENTO**

Emma Mary Lima Palma²

La discusión teórico epistemológica acerca de la gestión del talento humano en las organizaciones del sector público, siempre comporta desafiar factores fundamentales que definen, tanto el perfil profesional de las personas para su desempeño, como otros atributos propios de la condición humana, como las competencias cognoscitivas, talentos, experiencias y valores organizacionales implicados en la praxis laboral de los empleados en una organización, sin embargo, la gestión del talento humano en el ámbito de las organizaciones del sector público, ha sido abordada desde enfoques mecanicistas, reduccionistas y disciplinares,

² Dra. en Ciencia de la Educación. Coordinadora de la Unidad de Acreditación de Posgrado de la Universidad Rómulo Gallegos. ORCID: 0009-0007-3869-9063. emmalima.70@gmail.com

limitando su potencial para responder a las complejidades de los entornos laborales contemporáneos.

En este sentido, la visión innovadora fundamentada en una cosmovisión transdisciplinaria que integra perspectivas epistemológicas emergentes, con el propósito de reconfigurar la dinámica del talento humano gerencial hacia formas de liderazgo, ético, creativo y resiliente, bajo la égida de una la gestión organizacional compleja, transdisciplinaria, ecológica y ecosófica, es lo que permite una transformación profunda de las organizaciones y sus actores.

Desde este contexto, la visión filosófica de la ética de la virtud a la responsabilidad, postula la idea de Aristóteles (*la areté*), la cual permite centrar la gestión del talento de las personas en la formación de un carácter orientado hacia la excelencia y la realización del bien común, alcanzando de esta manera la felicidad humana (*eudaimonía*), donde la virtud no es solo un estado de la condición humana,

sino una disposición de carácter que se manifiesta en las acciones y hábitos.

Sin embargo, en un mundo globalizado, trastocado y digitalizado, esta visión requiere una actualización hacia un paradigma que considere no sólo la virtud individual, sino la responsabilidad colectiva, como un tránsito evolutivo de la racionalidad instrumental del conocimiento, hacia una ética del cuidado y la valoración de la responsabilidad compartida en la gestión con personas.

Es aquí donde Hannah Arendt (1958) y Michel Foucault (1975) problematizaron la racionalidad instrumental del conocimiento y de la ciencia en general y proponen en su lugar una ética del cuidado y la responsabilidad, siendo la crítica a la racionalidad instrumental la que reduce la vida a un cálculo de medios y fines, que puede conducir a la deshumanización y la pérdida de la capacidad de juzgar y reflexionar sobre las acciones.

Por lo tanto, esta perspectiva epistémica es sumamente relevante en el contexto de las dinámicas organizacionales del sector público, puesto que exige a los individuos reflexionar sobre sus acciones y sus consecuencias, tanto hacia sí mismos como hacia los demás.

Visto desde esta perspectiva, se destaca la importancia del ámbito público como lugar de encuentro, discusión y acción colectiva, donde la responsabilidad política se manifiesta a través de la participación y la preocupación por el bienestar común, donde se entiende la acción como la capacidad de iniciar algo nuevo, para transformar la realidad, siendo ésta la que nos recuerda que cada individuo trae al mundo una nueva posibilidad y debe asumir la responsabilidad de hacerla realidad.

Por estas razones, Foucault critica la idea de que el conocimiento es un instrumento neutro para la emancipación del ser humano, y argumenta que el conocimiento está siempre ligado al poder, es por ello que se centra en la ética del cuidado, que implica

una reflexión sobre la propia existencia humana, la búsqueda de la verdad y el desarrollo de una introspección crítica, que incluye pensamientos, sentimientos, motivaciones y acciones.

Cabe considerar, que la gestión del talento humano debe incorporar las ideas antes mencionadas, promoviendo una cultura organizacional que valore la empatía mutua y la responsabilidad social compartida, teniendo en cuenta la cosmovisión transdisciplinaria e integración de saberes y horizontes, propuestos por Basarab Nicolescu (2002) como *la epistemología de la transdisciplinariedad*, la cual trasciende la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad, al promover una integración de saberes disciplinarios que busca una integración más profunda de las perspectivas cognitivas y construir otros niveles de realidad.

La idea medular de la transdisciplinariedad es construir una visión más amplia y completa de la realidad, en aras de generar un conocimiento más

holístico y comprensivo, que pueda abordar la complejidad de los problemas que enfrenta el mundo real en que vivimos. Efectivamente, la visión transdisciplinaria del conocimiento, desde la óptica de Balza (2010):

...comporta un novedoso y exigente ejercicio transepistemológico de superación de las fronteras disciplinares, desde la concurrencia y cooperación de saberes provenientes de distintos campos del conocimiento.... La transdisciplinariedad nos convoca al entrecruzamiento transversal de sustancias cognitivas múltiples, las cuales no solamente desbordan los límites de las disciplinas, sino que configuran nuevos niveles de realidad y contribuye con el fortalecimiento de la unidad del conocimiento (p, 28).

De acuerdo con esta visión del autor, el crossboarding en tanto praxis de la gestión con personas en las organizaciones del sector público, deben convertirse en espacios de reflexión permanente para mejorar la praxis laboral de sus empleados, lo cual denota valorar conocimientos y

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

experiencias provenientes de distintas disciplinas del conocimiento desde las múltiples dimensiones del ser humano. La idea cardinal debe ser articular saberes en un proceso de autoecología laboral, una noción que combina autorreflexión y hacer en la gestión humana, desde los espacios controversiales de las organizaciones públicas,

Esto designa una manera de valorar las relaciones entre los humanos, entre sujeto y objeto, y entre sujeto y el conocimiento utilizando mediante una gerencia androcrática, la cual combina la eficiencia y la racionalidad en la toma de decisiones con la capacidad de conectar con los talentos de los equipo de trabajo y de ésta manera promover la colaboración, basada en una forma de gestión que reconoce la importancia de la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, pero sobre manera, el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

Por lo tanto, el propósito de la presente narrativa científica es construir una cosmovisión

teórica acerca de la ontoaxiología y teleología del cross-boarding, en las organizaciones del sector público desde una perspectiva transdisciplinaria del conocimiento. Esto traduce un particular encargo socio epistémico de la investigadora en tanto interés por valorar y resignificar la gestión del talento humano en todo tipo de organización empresarial, aunque aquí se asume en el ámbito del sector público.

La gestión del talento humano en las organizaciones empresariales

La gestión del talento humano en las organizaciones en general abarca una serie de prácticas y estrategias enfocadas en identificar a empleados con un alto potencial, nutrir sus habilidades y asegurar su éxito a largo plazo y su contribución sustantiva para el éxito de la organización. Para Briceño, Moreno & Godoy (2012)

“La gestión del talento humano considera el conocimiento como un valor intangible para las organizaciones, compuesto

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

principalmente por información, habilidades y destrezas, entonces, la gestión del talento humano es un enfoque complejo para atraer, desarrollar y retener a individuos capacitados dentro de una organización”.(p.16)

De este modo, la gestión del talento humano en las organizaciones en general abarca una serie de prácticas y estrategias enfocadas en identificar a empleados con un alto potencial, nutrir sus habilidades y asegurar su éxito a largo plazo y su contribución sustantiva para el éxito de la organización.

Asimismo, es importante resaltar, que la gestión del talento de las personas va más allá de las funciones tradicionales de los recursos humanos y se enfoca en alinear a la fuerza de trabajo con sus metas, prácticas y estrategias laborales. En esencia, la gestión del talento humano busca reconocer a aquellos empleados que son más valiosos, esto bajo el entendimiento de que no todos los empleados son iguales y que invertir en los individuos más formados

y competentes pueden tener un impacto significativo en el rendimiento y la competitividad de la organización.

En tal sentido, la gestión y el desarrollo del talento humano, cumple diversos propósitos dentro de una organización. En primer lugar, ayuda a que las organizaciones identifiquen al mejor talento alineado a su cultura y objetivos estratégicos, por lo que el hecho de seleccionar individuos con las capacidades y habilidades adecuadas, pueden formar una sólida base para el crecimiento sostenido y el éxito de las organizaciones.

Además, gestionar el talento de las personas de manera efectiva, es crucial para la planeación, por cuanto asegura que exista una transición eficaz de líderes y roles críticos dentro de la organización, porque al identificar y formar a futuros líderes desde dentro, las organizaciones pueden mitigar los riesgos asociados con la contratación de personal clave, y así asegurar la continuidad de sus procesos.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Para que una organización sea exitosa, no basta en contratar a las personas más capacitadas y esperar resultados inmediatos, también se debe crear e implementar un programa de gestión del talento humano eficaz y propositivo, tal y como lo visionan Moreno & Godoy (2012) quienes aportan que, se deben cubrir todas las etapas por la que pasan los empleados para llegar a su máximo rendimiento y potencial, puesto que: “cuando una organización desarrolla planes de gestión de talento humano en forma efectiva, puede asegurarse de que la gente desempeña los roles correctos aprovechando sus habilidades y experiencia para la innovación y la productividad”.(p.24)

Todos estos planteamientos permiten precisar que, al alinear las capacidades individuales y colectivas de los empleados con las metas de la organización, la gestión del talento humano crea una sinergia que conlleva a un mejor rendimiento y ventajas competitivas dentro de cualquier espacio laboral de la organización.

Ontoaxiología y teleología del cross-boarding: Un enfoque gerencial.

El cross-boarding, visto como un proceso onto axiológico, se fundamenta en la conexión entre el ser (ontología) y el valor (axiología), pues lo realmente valioso de este enfoque, es que nos ayuda a entender al individuo, no sólo como un recurso humano, sino como un ser integral con múltiples dimensiones que deben ser tomadas en cuenta para su identificación y desarrollo. De acuerdo con Edgar Morín (1999) "el conocimiento es una red de interrelaciones complejas que deben ser entendidas en su totalidad" (p.21).

En este contexto, un enfoque que nos invita a explorar las interconexiones y la complejidad del ser humano, ergo el cross-boarding no debe verse sólo como un simple movimiento laboral, sino como un proceso que abarca las múltiples dimensiones de la persona: emocional, social, cognitiva, cultural, y

fundamentalmente espiritual; es esta una herramienta poderosa para crear redes de conocimiento y habilidades que van más allá de las fronteras tradicionales de las instituciones.

Ahora bien, la visión del ser humano posmoderno también se refleja en el pensamiento de Humberto Maturana (1997) quien afirma que "el ser humano es un ser social, que cocrea su realidad a través de la interacción"(p.45). Esta idea se alinea perfectamente con el enfoque del cross-boarding, donde la interacción entre diferentes sectores y disciplinas permite una identificación más rica y profunda de los talentos adecuados.

Ergo, la movilidad de las personas entre diversas áreas de una organización no solo enriquece sus competencias, sino que también promueve una cultura de colaboración y aprendizaje continuo que alimenta, tanto su proceso de formación, como la salud organizacional.

Dinámica socio laboral del talento humano, a la luz de la praxeología

Morales (2002) define al talento humano como “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”(p.23) . Por otra parte Chiavenato (2009) indica que

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, allí donde la identificación de talentos, tenga en cuenta las relaciones que las personas constituyen en su entorno (p36).

Esto significa, que el valor que un individuo puede aportar a una institución pública no solo se basa en sus habilidades individuales para realizar tareas, sino también en su capacidad para interactuar y colaborar con los demás desde la ontología misma de sus competencias transversales.

En relación con esta idea, Schavino y Villegas (2019) sostienen que "el desarrollo de competencias

transversales es esencial en un mundo laboral en constante transformación" (p.88). Lo que significa, que el enfoque del cross-boarding puede facilitar la adquisición de estas competencias, permitiendo que los empleados se conviertan en agentes de cambio y adaptación dentro de sus organizaciones. Así, este proceso se transforma en un mecanismo para la innovación y la mejora continua, y al mismo tiempo que se respeten y valoren las individualidades y diversidades disciplinarias y transdisciplinarias presentes en el entorno laboral.

Esto traduce que, es crucial integrar diferentes conocimientos disciplinares para abordar interproblemáticas complejas y ofrecerles solución, puesto que una perspectiva transdisciplinaria de los saberes ofrece una comprensión mucho más integral de los problemas. En el ámbito del cross-boarding, esto requiere una colaboración entre disciplinas como la psicología, la sociología, la administración pública y la ética, para poder identificar talentos que no solo cumplan con los

requisitos técnicos, sino que también se alineen con los valores y principios de la institución pública.

Para Bandura (1977) en su teoría del aprendizaje social, destaca que "las personas aprenden no sólo a través de la experiencia directa, sino también mediante la observación" (p.22). Entonces, desde la ontoteleología del crossboarding, esto comporta que los individuos pueden absorber y adaptar habilidades y competencias de diferentes entornos laborales como una dinámica que no solo beneficia a la persona, sino que también fortalece la capacidad de las instituciones públicas para ajustarse a los cambios y desafíos actuales.

De acuerdo con lo antes mencionado, el propósito del crossboarding (o rotación laboral entre diferentes áreas o departamentos), dentro de una organización, es fomentar el desarrollo de habilidades multifuncionales, promover una mayor comprensión de la organización o institución, mejorar la colaboración interdepartamental y aumentar la flexibilidad del personal.

Esta práctica ayuda a los empleados a la adquisición de conocimientos en distintas áreas, lo que puede potenciar su crecimiento profesional, facilitar la innovación y mejorar la eficiencia operativa de la organización. Además, el crossboarding contribuye a crear un ambiente laboral más dinámico y adaptable a los cambios del mercado o de la organización.

Dentro de este contexto, es importante resaltar que las organizaciones públicas están diseñadas con un propósito claro, que es proporcionar servicios, regular actividades o promover el desarrollo social, siendo la teleología de gran ayuda para orientar sus acciones hacia estos fines específicos, asegurando que cada actividad contribuya al logro de sus metas principales, por lo que la orientación teleológica permite evaluar el desempeño de las organizaciones públicas en función de si están logrando sus objetivos.

Esto fomenta la implementación de mecanismos de control y mejora continua para garantizar, no

solamente la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de su misión, sino el crecimiento y desarrollo del talento humano implicado en estos procesos productivos y de prestación de servicios.

Lo que resulta claro es que la teleología influye en las organizaciones públicas al centrar sus esfuerzos en alcanzar fines determinados que beneficien a la sociedad, guiando su planificación, gestión y evaluación hacia el cumplimiento de esos propósitos y más aún al incluir mejora de la eficiencia, la capacitación y desarrollo de los empleados, y la adaptación a cambios en las necesidades de la organización.

En síntesis, la identificación y el desarrollo de talentos en las instituciones públicas son esenciales, porque al combinar perspectivas epistémicas inter y transdisciplinarias, así como teorías sobre el aprendizaje y la interacción social, podemos transformar, no solo la gestión del talento humano, sino también la cultura organizacional en su totalidad. En un mundo que exige adaptabilidad y

colaboración, el cross-boarding se presenta como una estrategia que fortalece la capacidad de las instituciones para enfrentar los desafíos actuales, al mismo tiempo que fomenta una ética de cuidado e inclusión.

Perspectiva sinérgica y deontopraxeológica de la gerencia organizacional

Un punto interesante que surge de esta discusión, es que el cross-boarding no debería ser visto sólo como una estrategia para gestionar talento, sino también como un imperativo ético. Así lo visionan Gómez y López (2018) quienes refieren que el crossboarding “es el proceso estratégico de rotación de empleados entre diferentes funciones o unidades de negocio para potenciar su desarrollo profesional y optimizar recursos internos”(p.45)

Entonces, en un mundo donde la burocracia y la ineficiencia son a menudo la norma en las instituciones públicas, el cross-boarding puede ser un verdadero catalizador para transformar éticamente estas organizaciones. La ética,

entendida como la capacidad de tomar decisiones que priorizan el bienestar colectivo, se entrelaza con la práctica del cross-boarding al fomentar la colaboración, la inclusión y el respeto por la diversidad de talentos.

Además, la idea de "talento adecuado" necesita ser reevaluada desde una perspectiva más integral del ser humano. La capacidad de una persona para contribuir de manera efectiva a una institución pública no debería medirse sólo por sus habilidades, sino también por su capacidad para interactuar, empatizar y colaborar con los demás. De esta manera, el cross-boarding, al promover la movilidad y la interacción, se convierte en un proceso que no solo identifica talentos, sino que también ayuda.

Si bien es cierto, este enfoque multifacético para comprenderlo es necesario adoptar un enfoque holístico, puesto que ésta encierra una visión de globalidad, que persigue en gran parte el éxito de las organizaciones y el bienestar de los individuos que trabajan dentro de la misma.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

En este sentido, la movilidad de talentos entre distintos contextos organizacionales debe considerar la diversidad de experiencias, habilidades y valores que cada individuo aporta, siendo las instituciones públicas las que deben adoptar un enfoque trascendental sobre las jerarquías tradicionales que fomente la colaboración entre diferentes sectores y disciplinas. esta cosmovisión promueve la innovación, que surge de la interconexión de ideas y la interacción de diferentes perspectivas, creando un liderazgo inclusivo que fomente la participación de los empleados en la toma de decisiones; la gestión puede resultar en un aumento de la satisfacción laboral y la retención del talento, como elemento crítico en un sector que a menudo enfrenta desafíos de burocracia y resistencia al cambio.

Finalmente, la deontopraxeología gerencial designa una cultura de gestión, que promueve la formación continua de líderes que reconozcan la importancia de la ética en la toma de decisiones. Un

enfoque sinérgico implica un aprendizaje constante de modo compartido y la adaptación de las estrategias organizacionales para enfrentar desafíos éticos. esto fomenta un tipo de liderazgo que no solo persigue el éxito económico, sino que también se preocupa por el bienestar colectivo, de esta manera, se propone un modelo de gestión que, al integrar la ética en su esencia, se convierte en un motor de cambio social positivo.

En conclusión, un aspecto fundamental del presente estudio, es su carácter participativo, involucrando a actores de distintas disciplinas del saber, lo que permite que el conocimiento en la organización sea el producto de una co-creación, se cocree, reconociendo la validez de diferentes saberes y experiencias, que se juntan y dialogan con un solo propósito tomando en cuenta que el ser humano enfrenta retos, como la dificultad de integrar distintos lenguajes y metodologías, así como la necesidad de construir confianza entre los participantes.

Ergo, a medida que la complejidad de los problemas globales aumenta, la transdisciplinariedad se presenta, no solamente como una epistemología emergente, sino como una herramienta esencial para fomentar la innovación y la resiliencia social.

En resumen, este enfoque promueve una visión holística, compleja y transdisciplinaria acerca de la gestión del talento humano en el contexto de las organizaciones del sector público, lo cual puede conducir, no solamente a reinventar el hecho de poner en contexto el cross-boarding, sino a las soluciones más efectivas y equitativas de las problemáticas que presenta una institución pública.

Dinámica del talento humano en las organizaciones públicas desde un enfoque transdisciplinario

Del talento como recurso a la inteligencia relacional, el paradigma tradicional entiende el talento como un recurso estático y medible (talento y competencias). La transdisciplinariedad lo redefine

como inteligencia relacional, un constructo que integra habilidades cognitivas, emocionales, éticas y ecológicas, promoviendo la resiliencia organizacional y la co-creación de valor en escenarios complejos (Goleman, 1995; Senge, 1990). La gestión dinámica como proceso de Inter serendipia transdisciplinaria, encierra un neologismo que combina intersección y serendipia, para enfatizar la importancia de las conexiones inesperadas y sinérgicas entre actores, saberes y contextos en la gestión del talento. Al conectar la gestión dinámica se vuelve un proceso de facilitación de estas intersecciones, promoviendo aprendizajes emergentes y adaptativos.

En esta línea discursiva, para Piaget (1972) “el pensamiento transdisciplinario, influye en las ideas sobre la integración interdisciplinaria del conocimiento”(p.21). Aunque el término transdisciplinarietà fue formalizado más adelante por Nicolescu (1996) como un método que permite superar las fronteras disciplinares para abordar la

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

realidad en su complejidad, promoviendo la interacción entre diferentes niveles de realidad y conocimiento, que busca crear un marco que facilita la interacción entre disciplinas, conocimientos científicos, filosóficos y experienciales, con el fin de comprender fenómenos complejos que no pueden ser abordados desde una única perspectiva.

Ahora bien, la co-creación cognoscitiva se condensa en la dinámica misma de las organizaciones, en ese marco que se redefine como facilitación de ecosistemas de talentos, donde la autoridad se comparte y se fomenta la autoorganización basada en principios de autoecología reflexiva, que implica una conciencia ecológica y ética en las decisiones gerenciales, promoviendo la sostenibilidad del ecosistema organizacional

Esto comporta, que los líderes y gerentes de las empresas, deben cultivar una forma de auto reflexión ecológica y ética, que implica reconocer la interdependencia entre las acciones

organizacionales y el entorno natural y social que impulsa la toma de decisiones sustentables y éticas, integrando principios de ecología profunda con la ética empresarial.

Los procesos de innovación en talento humano deben ser gestionados mediante espacios de Inter serendipia, donde actores de diversas disciplinas, culturas y saberes dialogan y generan soluciones creativas y adaptativas emergentes, fortaleciendo la resiliencia sistémica, la dinámica de la humildad cognitiva en la gestión, inspirada en la filosofía de Karl Popper y la epistemología del conocimiento provisional, esta noción enfatiza que los gestores deben cultivar la humildad cognitiva, reconociendo los límites de sus saberes y promoviendo un aprendizaje continuo y abierto a la transformación.

El desafío gerencial del talento humano desde la transdisciplinariedad.

La dinámica de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas desde un enfoque transdisciplinario comporta un gran desafío gerencial

en el contexto de una sociedad hipercomunicada y globalizada y sometida a la primacía de la revolución tecnológica.

En este escenario, desde los espacios de diálogo Inter y transdisciplinario las comunidades de aprendizaje constituyen espacios institucionalizados donde diversos actores puedan dialogar desde sus saberes y experiencias, promoviendo aprendizajes colectivos que alimenten la autoecosofía y la resiliencia organizacional.

Es aquí donde la gerencia debe enfocarse en prácticas de autoorganización y autopoiesis en la gestión, que permitan que las organizaciones se autorregulen y adapten mediante procesos de reimaginación epistémica, potenciando la autonomía del talento de las personas y favoreciendo la innovación, no solo en competencias técnicas, sino también la capacidad de los actores para ejercer una gestión responsable, coherente con principios de sostenibilidad y justicia social.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

En este contexto, el enfoque transdisciplinario suscita un cambio paradigmático profundo en las organizaciones, que incluya no solo nuevas prácticas gerenciales, sino también una transformación en la cultura institucional, promoviendo la espiritualidad organizacional, orden estructural organizativo, motivación del talento humano y la conciencia auto reflexiva como ejes centrales para la gestión.

Tomando en cuenta desafíos como la resistencia al cambio, la fragmentación del conocimiento y la necesidad de formación en habilidades blandas y transdisciplinarias que deben ser abordados desde una perspectiva filosófica que fomente la resiliencia ética y la humildad cognitiva.

Dentro del contexto de los procesos administrativos, la gerencia tiene gran importancia y es en base a ella que el hombre fortalece sus conocimientos e inquietudes y empieza a tener claro su rol dentro de las organizaciones. No obstante, es importante resaltar que existen lenguajes y términos

postmodernos que hacen que el ser humano empiece a manejar una cosmovisión de su hacer protagonista en las instituciones donde labora.

Es así como la visión de transcomplejidad se fundamenta en grandes principios y premisas que van en función del pensamiento creativo y reflexivo del hombre y que se pone a prueba sólo cuando él mismo desea vivir la experiencia desde su sentir como investigador y autor, por lo que la presentación del tema del cross-boarding para identificación de talentos adecuados en instituciones, constituye un reto inaplazable para garantizar el éxito en la gestión organizacional.

Cabe resaltar las ventajas del cross-boarding, que se encuentra en el hecho de permitir a los empleados asumir nuevos retos, roles y responsabilidades, así como contribuir a la retención de talento, desarrollar las habilidades de los colaboradores y a su vez mejorar la eficiencia operativa de la organización al reducir los costos de contratación externa.

La transferencia interna de empleados o reubicación puede ocurrir en diferentes momentos de la trayectoria laboral del mismo, por lo que es importante planificar cuidadosamente e implementar estrategias efectivas para garantizar una transición fluida.

Por cuanto el cambio de rol dentro de la misma organización, que enfrenta un empleado que es promovido o reasignado a un nuevo puesto, puede requerir un proceso para familiarizarse con nuevas responsabilidades, equipos, procesos y cultura, siendo la transferencia a otra ubicación o departamento, de la institución pública una adaptación a nuevos entornos y expectativas, que vienen a incorporar proyectos o iniciativas temporales.

De acuerdo con lo antes señalado, hay aspectos de suma importancia que también son tomados como un cross-boarding, como lo es el reingreso o retorno tras una ausencia prolongada, por parte de un empleado, bien sea por maternidad, enfermedad,

o un período sabático, que psicológicamente impacta de manera muchas veces inconsciente y perturbadora, ya que al regresar debe actualizarse de cambios ocurridos durante su ausencia.

La evolución en la carrera profesional, de los empleados dentro de una organización, viene a generar cambios, ya que se puede enfrentar a nuevos desafíos y roles que requieren un proceso de adaptación y aprendizaje, en diferentes momentos porque la trayectoria laboral no es lineal y los cambios en roles, responsabilidades, organizaciones o entornos laborales demandan procesos de integración y adaptación en distintos puntos del desarrollo profesional del empleado, que conllevan a tener en cuenta el cross-boarding dentro de instituciones públicas.

Con base al tema abordado en todos estos argumentos precedentes, se resalta que el pensamiento complejo es una forma de pensar que se basa en la interconexión de las partes de los sistemas, y que reconoce la coexistencia de certezas

e incertidumbres, por lo que Lipman (1991) afirma que "nos protege contra el hecho de creer de manera forzosa lo que nos dicen los demás, sin que tengamos la oportunidad de investigar por nosotros mismos"(p.144)

En efecto, esto conlleva a pensar mejor y a elaborar mejores juicios, ya que la filosofía ayuda a educar personas razonables, es decir, ciudadanos capaces de un pensamiento complejo, pues la razonabilidad tiene las mismas características que el pensamiento complejo. Siendo la onto axiológica, un proceso que está relacionado con elementos como el ser, la realidad, el conocimiento y la razón.

Para concretar la idea, el crossboarding, actúa como un proceso estratégico de integrar trabajadores existentes en nuevos roles, equipos o departamentos dentro de la misma organización, tomando en cuenta sobre todo las instituciones públicas, a fin de optimizar así la utilización del talento y fomentar la movilidad interna, por lo que éste enfoque enfatiza una perspectiva holístico del

desarrollo y compromiso de un empleado existente, asegurando que las personas permanezcan alineadas con las necesidades cambiantes de la empresa.

A tales fines. la esencia del crossboarding consiste en empoderar a los trabajadores para que asuman nuevas responsabilidades, adquieran habilidades adicionales y contribuyan al éxito de la organización en diferentes capacidades o espacios laborales dentro de la misma organización, sin embargo la idea, trata de facilitar una transición fluida para el empleado o miembro del equipo elegido a medida que avanzan entre departamentos, equipos o roles, maximizando así su potencial y mejorando sobre todo su satisfacción laboral.

Reflexiones epistémicas a título de conclusión.

Es importante resaltar, que el éxito de las organizaciones empresariales de todo tipo, pero particularmente aquellas ubicadas en el sector público, depende directamente de la capacidad del talento humano para innovar y transformar sus

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

prácticas laborales cotidianas dentro de la organización.

Esto designa la urgencia epistémica de abordar estos procesos desde perspectivas epistemológicas transdisciplinarias, puesto que esto eleva la preeminencia del pensamiento complejo a fin de promover un enfoque integral desde la transdisciplinariedad que promueva y facilite un cambio en el pensar y hacer las cosas dentro de las instituciones, y más aún cuando se trata del talento humano.

De modo tal, que al ser trasladado estratégicamente los trabajadores existentes a nuevos roles, equipos o departamentos se fomenta no solamente la movilidad interna, sino el cruce inter y transdisciplinario del conocimiento, permitiendo al empleado desarrollar habilidades, asumir responsabilidades adicionales y contribuir más eficazmente a las necesidades cambiantes de la empresa, por lo que trasladar a sus trabajadores internamente sirve como una solución proactiva a la

dinámica cambiante de la fuerza laboral, garantizando que las organizaciones puedan adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del entorno.

Esto implica, el imperativo de fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, permitiendo a los trabajadores mantenerse motivados y comprometidos al enfrentar nuevos desafíos y oportunidades de crecimiento, sin sentir que el cambio es porque hayan hecho algo indebido, sino que se haga ver la necesidad de crecimiento, evolución y educación, en el contexto de una cultura organizacional que va en beneficio, tanto de la empresa, organización o institución y del trabajador como el más importante agente de cambio dentro de la gestión de recursos humanos.

**III. PARTICIPACIÓN SOCIAL
TRANSDISCIPLINARIA: UN ENFOQUE
EMERGENTE PARA LA GESTIÓN PÚBLICA**

Marly M. Barragán C.³

La participación social constituye una forma de organización de las comunidades, que permite el desarrollo de la ciudadanía y el ejercicio de la soberanía; por tal razón, los ciudadanos son convocados por los órganos del Estado a participar y formar parte de la planificación, gestión y control de toda acción que lleve implícito la gestión pública.

Esta participación social en la gestión pública se torna imprescindible, y en algunos casos comienza a ser exigida por la misma ciudadanía como complemento de la democracia representativa y participativa, en aras de dar cumplimiento de los postulados constitucionales y normativos en el marco legal venezolano. Es por ello que la

³ Abogada. Contralora del Municipio Arístides Bastidas del Estado Yaracuy.
<https://orcid.org/0009-0009-2585-0603>

ciudadanía constantemente está en la búsqueda de eficiencia y eficacia en la acción del estado y de sus funcionarios dentro del ámbito nacional, estatal y en el caso particular de estudio, la de los municipios.

En este sentido, las entidades públicas de los distintos niveles de gobierno deben considerar un cambio cualitativo en la apreciación de los ciudadanos en ámbitos medioambientales y programas sociales, se resalta la necesidad de la participación ciudadana, en la cual el gobierno municipal representa la expresión del estado más cercana de la población y busca ser el artífice de un número significativo de iniciativas participativas de la población en su nivel municipal.

Por lo tanto, la participación ciudadana es una forma de participación social, aunque la participación social es un concepto más amplio y transformador que engloba tanto las interacciones de los ciudadanos con el Estado, como las acciones colectivas en otros ámbitos de la vida social.

Visto lo anteriormente señalado, se plantean algunas afirmaciones acerca del rol otorgado a la democracia participativa o participación ciudadana dentro de los órganos de control fiscal municipal en Venezuela; para tal fin se requieren serios estudios para analizar su correcta implementación según las realidades de las comunidades, como principal y más cercano protagonista del poder público municipal y específicamente en el control fiscal municipal.

De allí que la visión anterior en relación con la participación ciudadana se fundamenta en los aspectos siguientes, según el Informe presentado en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2004, donde se señala:

1. El concepto de participación ciudadana ha venido ganando espacios en todos los ámbitos, englobando todas las maneras de participación que hoy comprenden la denominada esfera pública, incluyendo dentro de ésta los asuntos del Estado. Esto supone la ineludible presencia de una

interacción conjunta entre los diversos elementos que constituyen cada sociedad, especialmente entre sus ciudadanos.

2. El hecho de que muy a pesar de la creciente crisis social que enfrenta América Latina con sus profundas desigualdades, serios niveles de pobreza, crecimiento económico insuficiente y aumento de la insatisfacción ciudadana, también hay signos muy alentadores, entre los que cabe destacar el que los ciudadanos y ciudadanas hayan empezado a distinguir entre la democracia como sistema de gobierno y el desempeño de los gobernantes en particular de la situación que según la Secretaría General de la Comunidad Andina (2005) requiere urgentemente de la transición de una democracia electoral a una democracia ciudadana, caracterizando a esta última marcada por la inclusión de los nuevos grupos sociales emergentes.

3. Esto permite suponer que se han acrecentado nuevos movimientos sociales y el crecimiento de la participación fuera de los partidos

políticos, lo cual lleva a que los primeros sean vistos, por no pocos de los consultados, como una amenaza a la gobernabilidad. Existe también desacuerdo sobre la institucionalización de la participación social solo por cuanto algunos países cuentan con canales institucionales a través de los cuales se pueden viabilizar y negociar las demandas de la población.

Estos aspectos mencionados, permiten visualizar que hoy más que nunca, existe la necesidad de estudiar, analizar y/o describir las formas de vincular los principios de participación ciudadana establecidos en la normativa vigente y que deben ejercer los ciudadanos a los fines de contrastarlos en el ámbito del poder público municipal y específicamente con el órgano de control fiscal municipal. Estos aspectos mencionados, permiten visualizar que la gestión pública municipal enfrenta múltiples desafíos, desde la escasez de recursos hasta la falta de confianza por parte de la ciudadanía.

Entonces, hoy más que nunca existe la necesidad de enfocar la participación social desde una perspectiva transdisciplinaria, en tanto emerge como una estrategia innovadora, que no solo busca involucrar a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, sino también integrar conocimientos y metodologías de diferentes disciplinas para abordar problemas complejos de manera más efectiva. Este documento tiene como objetivo reflexionar sobre cómo esta forma de participación puede contribuir a la eficiencia en la gestión pública municipal.

La Transdisciplinariedad. Una visión concurrente de saberes para la participación

Es un enfoque que trasciende las fronteras de las disciplinas tradicionales para abordar problemas complejos de manera integral. En el contexto de la participación social, se vuelve particularmente relevante, ya que permite integrar diversas perspectivas y conocimientos en la toma de decisiones y en la gestión pública.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

La transdisciplinariedad en la participación social, se encuentra en la colaboración entre distintas disciplinas y sectores, incluyendo a la sociedad civil, para abordar problemas complejos que no pueden ser resueltos desde una sola perspectiva. Esta visión fomenta el diálogo y la co-creación de conocimiento.

Por lo tanto, tiene una relevante importancia en la participación social siendo fundamental para la legitimidad y efectividad de las políticas públicas. Involucrar a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones no solo enriquece el debate, sino que también asegura que las soluciones propuestas respondan a las necesidades reales de la comunidad.

Siendo un enfoque emergente en la gestión pública, donde se enfrentan desafíos complejos, como la desigualdad, el cambio climático y la crisis de confianza en las instituciones, la transdisciplinariedad ofrece un marco para abordar estos desafíos al integrar diferentes saberes y

experiencias, promoviendo así una gestión más eficiente y efectiva.

Por lo que, esta disciplina tiene diferentes aplicaciones prácticas en diferentes ámbitos: en espacios de co-creación, permite construir espacios donde ciudadanos, académicos, funcionarios públicos y otros actores puedan dialogar y colaborar en la formulación de políticas. Esto puede incluir talleres, foros comunitarios y plataformas digitales.

En este escenario, desde la investigación social participativa, se pueden impulsar proyectos de investigación que involucren a la comunidad en todas las etapas del proceso, desde la identificación del problema hasta la implementación de soluciones. Esto no sólo genera conocimiento relevante, sino que también empodera a los ciudadanos.

Es aquí donde la evaluación colaborativa permite implementar mecanismos de evaluación que incluyan la retroalimentación de los ciudadanos sobre las políticas públicas implementadas. Esto

ayuda a ajustar estrategias y mejorar continuamente la gestión pública.

En relación con la participación social como experiencia de las comunidades, Hernández y Otros (2013) plantean diferentes retos y consideraciones, entre los que se pueden señalar:

1. Desigualdades en el poder: Es crucial reconocer las dinámicas de poder que pueden influir en la participación social y asegurarse de que todas las voces sean escuchadas.

2. Capacitación y educación: Promover la educación y capacitación de los ciudadanos para que puedan participar de manera efectiva en los procesos de decisión.

3. Sostenibilidad del proceso: Asegurar que los espacios de participación sean sostenibles a largo plazo y no solo se utilicen como una formalidad.

En este contexto, la transdisciplinariedad en la participación social representa una visión innovadora y necesaria para enfrentar los desafíos actuales en la gestión pública, al integrar diferentes

saberes y fomentar la colaboración entre diversos actores para lograr una mayor eficiencia y efectividad en la formulación e implementación de políticas públicas. Este enfoque no solo mejora los resultados, sino que también fortalece la democracia al empoderar a los ciudadanos y construir sociedades más justas e inclusivas.

Conceptualización de la participación social transdisciplinaria

La participación social transdisciplinaria se refiere a un enfoque colaborativo que trasciende las fronteras de las disciplinas académicas y profesionales, fomentando la interacción entre ciudadanos, expertos y autoridades locales. Este modelo reconoce que los problemas sociales son complejos y multifacéticos, lo que requiere la integración de diversas perspectivas y conocimientos para encontrar soluciones efectivas.

Según Hernández, y Otros (2013) entre las características principales se destacan:

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

1. Colaboración Interdisciplinaria: Involucra a profesionales de diferentes campos (sociología, economía, medio ambiente, entre otros) que trabajan juntos en proyectos comunes.

2. Involucramiento ciudadano: Promueve la participación de los ciudadanos en la identificación de problemas y en la formulación de soluciones.

3. Enfoque holístico: Considera el contexto social, cultural y económico en el que se desarrollan las políticas públicas.

4. Aprendizaje colectivo: Fomenta el intercambio de conocimientos entre los distintos actores involucrados, enriqueciendo el proceso de toma de decisiones.

Implicaciones en la eficiencia de la gestión pública municipal

El concepto de gestión como tal, expresa la acción de manejar situaciones, empresas, grupos humanos, recursos financieros e incluso la toma de decisiones en cualquier contexto. En términos generales, la gestión como acción es equivalente a

la forma como se ha administrado, gerenciado, agenciado, manejado, a cualquier proceso, procedimiento, y de forma más amplia a cualquier empresa, organización, movimiento y actividad social.

La gestión pública son acciones y procesos que el Estado y sus entidades realizan para administrar los recursos públicos, diseñar y ejecutar políticas, y proveer bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad y promuevan el bienestar general, basándose siempre en principios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad.

Ontología de la gestión pública

La gestión pública es la administración de los recursos del Estado para alcanzar fines de interés social, lo que implica "la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (Robbins y Coulter, 2005). Implica la ejecución de políticas y el derecho público para el desarrollo y continuidad social, mientras que la nueva gestión

pública busca optimizar el gasto público, la calidad del servicio y la transparencia.

De las conceptualizaciones precedentes se desprende que el término gestión pública hoy día es más llamativo que el de administración pública cuando se trata de este tipo de trabajo, claro está dejando presente que existen diferencias marcadas entre una y otra, pues la primera marca tendencias vinculadas a la gerencia estratégica y estilos particulares de abordaje para el logro de planes y proyectos; la segunda basa su accionar en normas y principios legales para su rígido accionar, cuya estructura burocrática representa en sí misma los niveles de autoridad, legitimidad y legalidad.

Ambas son dignas de estudio gracias a su constante evolución y aportes a las mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos. Antes de revisar diferentes visiones y reflexiones sobre la gestión pública, se puede adelantar lo expresado por López (1995) en relación la gestión pública quien la considera como “la aplicación de los recursos

adecuados para alcanzar los objetivos públicos socialmente deseados; es decir, la obtención de los fines que la sociedad valora con el menor sacrificio de recursos posible”(p.16).

Por su parte Vegas (2009) afirma que “la gestión pública representa el alcance sistematizado de metas y objetivos gerenciales concretos, mediante la utilización de recursos y bienes públicos, además de técnicas y procedimientos validados en pro de la sociedad a la que sirve” (p.27). Entonces, una forma de intentar interpretar la gestión pública, especialmente la local, es conociendo cuáles son sus principios y alcance.

Siguiendo a Vegas (2009) la gestión pública local “tiene por finalidad gestionar exitosamente los recursos públicos, así como procurar su distribución con criterios de racionalidad, economicidad y equidad” (p. 23).

Como se puede apreciar, en diferentes visiones se observa un acercamiento al término *recursos*, el cual debe ser administrado o gerenciado de forma

adecuada, equilibrada y transparente, a fin de que la población con menos recursos, los más necesitados puedan disfrutar de mejores condiciones de vida y procurar acceder a mejores oportunidades para su desarrollo individual y comunitario.

La Transdisciplinariedad en la Participación Social

La visión transdisciplinaria de la participación social envuelve un proceso que va más allá de los límites de las disciplinas, saberes y prácticas sociales para construir un conocimiento unificado y resolver problemas complejos. El autor Morin (2006) concibe la transdisciplinariedad como: "la capacidad de atravesar las disciplinas para comprender la realidad" (p.12). Por su parte Nicolescu, la define como lo que está "entre, a través y más allá de las disciplinas" (p.25) para lograr la unidad del conocimiento; por lo que la participación social se puede entender como la capacidad de expresar decisiones que sean reconocidas por el entorno

social, la cual es fundamental para entender la participación desde sus bases.

La transdisciplinariedad permite ese encuentro dialógico, que conlleva una relación entre disciplinas y se trasciende a cada una en particular, hace desaparecer los límites e impulsa hacia un sistema dinámico, ilimitado, macrodisciplinar, es una etapa superior de integración total sin fronteras sólidas entre las disciplinas.

La participación ciudadana implica la intervención de los individuos en actividades públicas, en tanto portadores de intereses sociales, entendiéndose como un medio de socialización política que supone generar nuevos espacios y mecanismos de articulación del Estado con sujetos sociales e Interacción entre la comunidad y los diferentes niveles de gobierno, en la búsqueda de soluciones a problemáticas que afectan directamente al colectivo social.

En estos términos, la participación ciudadana engloba tres elementos fundamentales como son; la

ciudadanía, que es el nexo político entre el individuo y Estado; el ciudadano como actor, quien goza del reconocimiento oficial del Estado; y la participación como mecanismo en el entendido de que exista un régimen político democrático donde se reconocen derechos y deberes ciudadanos. El ciudadano como actor clave en el contexto social, económico y político, tiene una responsabilidad sobre su propio destino humano, pero también sobre el destino de sus conciudadanos.

La corresponsabilidad ciudadana exige vinculación con la sociedad de forma activa en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, en su disposición para participar en los asuntos de interés público, en la contribución de impacto que realice en sus actividades humanas, en la vigilancia, y contraloría de los recursos privados como públicos, y fundamentalmente en la construcción del bien común.

Reflexiones Finales

La ausencia de políticas públicas en un largo

período para atender las necesidades de la población, ha generado un cúmulo de demandas sociales que requiere de una planificación urgente y de una gran inversión para dar respuestas y soluciones a estas exigencias sociales, planificación que surja de la interacción de los actores políticos con los actores sociales para establecer acciones enmarcadas en necesidades reales producto del diagnóstico, como resultado de la interacción gobierno sociedad, motor de la participación ciudadana, donde intervengan todas las fuerzas vivas de la sociedad sin ningún tipo de exclusión.

En cuanto a la institucionalidad se tiene que hacer una revisión profunda de la cultura organizacional, para construir, desarrollar e implementar siendo orientada hacia lo público y la participación ciudadana, donde los individuos tomen conciencia del rol protagónico, de sus acciones con el fin de la organización para que trasciendan en sus funciones, adecuando su estructura e infraestructura para la participación activa,

protagónica de la sociedad, dejando de lado la vieja cultura burocrática y clientelar de las organizaciones que impide su reestructuración para adecuarla al nuevo contexto social.

Este cambio cultural organizacional debe impulsar, además de la participación ciudadana, la formación en materia de participación donde se difunda, transmita e interioricen los nuevos valores y fundamentos éticos morales que deben acompañar toda acción social, fortaleciendo el conocimiento, la praxis y la experiencia de la población (reduciendo el escepticismo a la hora de participar) en cuanto a los alcances, límites y responsabilidades de los diferentes entes involucrados (actores sociales), sin desvirtuar los compromisos que en materia de políticas públicas y sociales debe cumplir el estado de forma inexorable.

Si no existe un cambio cultural organizacional y un programa de formación a la población en materia de participación ciudadana sustentados en valores éticos morales, adaptados al nuevo contexto

social, político, económico, la planificación en políticas públicas estará distante de la realidad social, incoherente e ineficaz a las demandas sociales, afectando el desarrollo y bienestar de la sociedad.

La proactividad del servidor público, experto en plantear alternativas, cursos de acción, una sociedad participativa y protagónica será la articulación perfecta de una gestión pública encaminada a la calidad de los procesos con sus resultados para un desarrollo sostenible que permita mejorar la calidad de vida de la población.

Este nuevo proceso de transformación involucra la participación activa, protagónica de la población en el desarrollo de políticas públicas, como mecanismo de integración entre Estado y sociedad, para generar nuevos modelos de gestión y métodos de análisis que permitan la aplicación efectiva de políticas sociales orientadas a atender los diversos problemas que demanda la sociedad que a su vez, consoliden la legitimidad, eleven la

eficiencia que den continuidad a las acciones públicas, optimizando la inversión pública.

Es decir, se debe consolidar el trinomio indisociable, políticas públicas, sociedad, gobernanza a través de la calidad en el desarrollo de planes y programas, que no solo apunten a los aspectos de diseño técnico de costos, sino a la calidad política debido a la participación de los actores estratégicos de otros que, sin tener el peso de los primeros, su presencia en la formulación de la política se considera indispensable. —

Ese trinomio indisociable es la construcción sistemática del poder público municipal, el cual no está en su totalidad consolidado debido a que aún existen instituciones con una vieja cultura organizacional, que no involucran a los actores sociales en el desarrollo y planificación de políticas públicas, limitando de manera parcial la participación ciudadana, puesto que en algunas situaciones forman parte pero no participan en las decisiones o acciones, manteniendo la vieja cultura

clientelar de las organizaciones.

Existe el interés de la sociedad en participar en las instituciones del estado, en el poder público municipal para la construcción sistemática, como alternativa, para impulsar el desarrollo social, elevar el nivel de confianza y credibilidad de la sociedad en sus instituciones. Pero, sobre todo, para dar a conocer la realidad social de cada comunidad y manifestar el compromiso ético de servir (participación) con transparencia, honestidad, voluntad y amor, valores axiológicos que sirven como antídoto a la corrupción y a la insensibilidad.

La participación social transdisciplinaria es un enfoque prometedor que puede transformar la gestión pública municipal hacia modelos más eficientes y efectivos. Al integrar diversas disciplinas y fomentar la colaboración entre ciudadanos y autoridades, se pueden abordar los problemas locales con mayor profundidad y creatividad.

Sin embargo, es fundamental superar los retos existentes mediante estrategias adecuadas que

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

aseguren una participación inclusiva y significativa. La implementación exitosa de este enfoque no solo mejorará la eficiencia administrativa, sino que también fortalecerá el tejido social y promoverá una cultura democrática más robusta en el ámbito municipal.

IV. GESTIÓN ADUANERA DESDE UN PRISMA GERENCIAL SISTÉMICO

Gener A. Figueredo H.⁴

A lo largo de la historia, la gerencia ha transitado por diversas etapas que reflejan la evolución del pensamiento organizacional. Desde los enfoques clásicos centrados en la eficiencia operativa y la estructuración administrativa, hasta modelos contemporáneos que privilegian la flexibilidad, la innovación y la adaptabilidad.

Figuras como Frederick Taylor (1911) y Henri Fayol (1916) sentaron las bases de la administración científica, promoviendo la racionalización del trabajo y la división funcional. Max Weber (1922) por su

⁴ Magister en Gerencia Logística. Licenciado en Administración: Mención Comercio Exterior. Técnico Superior Universitario en Administración Aduanera. Actualmente soy funcionario activo del Servicio Nacional de la Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). orcid.org/0009-0002-6897-412X. sapientia.2262@gmail.com

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

parte, introdujo el concepto de burocracia como mecanismo de control racional, estableciendo principios de jerarquía, normatividad y especialización.

Con el paso del tiempo, estas perspectivas dieron lugar a enfoques más dinámicos y participativos. Peter Drucker(1954) con su gestión por objetivos, promovió la descentralización y la autonomía gerencial, mientras que Peter Senge, desde el pensamiento sistémico, permitió visualizar las organizaciones como sistemas interdependientes, capaces de aprender y transformarse.

La gerencia moderna ha integrado además la gestión del conocimiento, destacada por Nonaka y Takeuchi (1995) y modelos de toma de decisiones flexibles, como los propuestos por Henry Mintzberg (1973) consolidando una administración orientada a la adaptación, la innovación y la inteligencia estratégica.

En este contexto de evolución gerencial, el presente capítulo propone una aproximación teórica a la Gestión Aduanera, entendida no solo como una función técnica de control y regulación comercial, sino como una práctica compleja que articula dimensiones ontológicas, epistemológicas y axiológicas. La gerencia aduanera se presenta aquí como un sistema vivo, interconectado con dinámicas globales, tecnologías emergentes y marcos normativos internacionales, cuya comprensión exige una mirada crítica y transdisciplinaria.

El propósito es configurar una comprensión profunda de la Gestión Aduanera desde un prisma gerencial sistémico, abordándola a través de la hermenéutica crítica. Se busca interpretar el fenómeno aduanero como una expresión del ser organizacional, reconociendo su papel en la articulación del comercio internacional, la seguridad fronteriza y la gobernanza estratégica. Esta reflexión no se limita a describir procesos administrativos, sino que pretende revelar los significados, tensiones y

posibilidades que emergen en la práctica gerencial aduanera contemporánea.

La elección de este tema responde a la necesidad de repensar la gerencia aduanera en un contexto de transformación digital, globalización y complejidad normativa. En un mundo interconectado, donde las fronteras son cada vez más permeables y los riesgos más sofisticados, la gestión aduanera debe asumir un rol estratégico, ético y adaptativo. Este capítulo se escribe, por tanto, para contribuir al debate académico y profesional sobre la reconfiguración de los sistemas aduaneros, integrando saberes técnicos, filosóficos y tecnológicos.

Por otro lado, la elaboración del texto se sustenta en una metodología hermenéutica crítica, que permite interpretar los discursos, prácticas y estructuras que configuran la gerencia aduanera. Se ha realizado un análisis documental de libros especializados, artículos académicos, trabajos de grado y fuentes institucionales, con el fin de construir

una narrativa teórica coherente y argumentada. Esta metodología permite no solo describir el fenómeno, sino comprender sus significados profundos, sus implicaciones éticas y sus posibilidades de transformación.

El enfoque hermenéutico se complementa con una perspectiva sistémica, que considera la gerencia aduanera como un sistema abierto, dinámico y adaptativo. Esta combinación metodológica permite abordar el objeto de estudio desde múltiples dimensiones: técnica, normativa, simbólica y estratégica. Asimismo, se ha incorporado el análisis de casos y modelos tecnológicos emergentes, como el uso de blockchain, inteligencia artificial y el Single Window System, para ilustrar la evolución de la práctica aduanera en escenarios reales.

Este capítulo se divide en tres partes principales, como lo son los Fundamentos teóricos de la gerencia. Presenta una revisión histórica y conceptual de los principales enfoques gerenciales, desde la administración clásica hasta los modelos

contemporáneos de gestión del conocimiento y pensamiento sistémico. Esta sección permite contextualizar la evolución del pensamiento organizacional y su impacto en la práctica aduanera.

En la segunda parte se analiza la gestión aduanera desde una perspectiva sistémica y hermenéutica, abordando su dimensión ontológica, epistemológica y axiológica. Así mismo se exploran los desafíos contemporáneos, como la digitalización, la trazabilidad, la cooperación internacional y la seguridad fronteriza, integrando modelos tecnológicos y normativos.

Como tercera parte, Horizontes estratégicos y éticos, propone una visión transformadora de la gerencia aduanera, orientada a la sostenibilidad, la transparencia y la gobernanza inteligente. Se reflexiona sobre el papel del gerente aduanero como agente ético, estratégico y adaptativo, capaz de liderar procesos de innovación y articulación global.

Evolución histórica de la gerencia organizacional

El desarrollo histórico de la gerencia no ha sido un fenómeno estático, sino una respuesta dinámica a las necesidades organizacionales y los cambios en los paradigmas económicos y tecnológicos. Desde las primeras formulaciones teóricas de la administración en la Escuela Clásica hasta los modelos contemporáneos de gestión, los principios gerenciales han sido objeto de una constante evolución.

Es de hacer notar, la necesidad de explorar los fundamentos históricos sobre la gerencia y los aportes de sus principales exponentes iniciando con la Administración Científica, sus fundamentos, donde Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica, desarrolló un enfoque basado en la eficiencia y la productividad mediante la observación sistemática de los procesos de trabajo. Taylor (1911) enfatiza “la mejor administración científica requiere una cuidadosa selección de los trabajadores, una capacitación adecuada y un desarrollo constante” (p. 39).

Esta afirmación subraya el principio de que la productividad no solo depende de la maquinaria o los procesos técnicos, sino también de la capacitación y selección del personal. La estandarización de tareas permitió reducir la variabilidad en el rendimiento laboral, optimizando así la producción en fábricas y empresas. De igual manera Fayol (1916) desarrolló un modelo administrativo basado en funciones esenciales que hoy en día siguen siendo fundamentales en la gestión organizacional. "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" (p. 24).

El objeto de este planteamiento sintetiza el enfoque estructural de la administración, estableciendo un esquema claro de funciones gerenciales que ha sido adoptado en diversas estructuras organizacionales hasta la actualidad. El énfasis en la previsión y la coordinación, permite visualizar la administración no sólo como un conjunto de normas rígidas, sino como un proceso dinámico de adaptación y planificación estratégica.

Posteriormente Weber (1922) introdujo el concepto de burocracia como una forma de administración racional basada en normas y procedimientos estandarizados. Señalando "La burocracia desarrolla la forma más racional de ejercicio del control, basado en reglas y procedimientos definidos" (p. 67). Situando como relieve la importancia de la previsibilidad y el control en las organizaciones. Aunque su modelo burocrático fue criticado por su rigidez, sentó las bases para una gestión estructurada en instituciones gubernamentales y corporativas. La profesionalización de la administración, la jerarquización de funciones y la delimitación de normas fueron aspectos clave en el desarrollo de grandes organizaciones modernas.

Desde esta premisa, la transformación de la gerencia en el siglo XX se basó en la gestión tradicional a la flexibilidad estratégica, esta evolución conlleva a visualizar la postura de Drucker (1954), quién revolucionó la gerencia moderna al introducir

el concepto de gestión por objetivos (*Management by Objectives, MBO*), un enfoque que enfatiza la claridad en los propósitos organizacionales y la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos generales de la empresa. Señalando “La administración por objetivos y el autocontrol hacen posible la descentralización efectiva” (p. 135).

Este principio resalta la importancia de otorgar autonomía a los gerentes y empleados, permitiendo una mayor capacidad de respuesta frente a la incertidumbre del mercado global. La descentralización fomenta la toma de decisiones ágil, crucial en entornos dinámicos y altamente competitivos.

Luego la gerencia moderna incorpora enfoques como el pensamiento sistémico, una perspectiva que considera a las organizaciones como sistemas interdependientes. Esta es una corriente de pensamiento gerencial representada por Senge (1990) quien refiere que: “el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de

conocimientos y herramientas que han sido desarrollados para hacer patrones más claros y ayudarnos a ver cómo cambiarlos de manera efectiva" (p. 73).

La cita precedente amplía la visión acerca de la gerencia organizacional tradicional, demostrando que ha evolucionado al incorporar elementos dinámicos que afectan la estructura organizacional, reconociendo que la gestión no se limita a la planificación, supervisión y control de los procesos, sino que abarca un conjunto más amplio de funciones estratégicas y adaptativas.

En este sentido, la gestión del conocimiento, promovida por autores como Nonaka y Takeuchi (1995) refuerza esta perspectiva al enfatizar la relevancia de la transferencia y creación de conocimiento dentro de las empresas. Este enfoque no solo permite mantener una ventaja competitiva sostenible, sino que también transforma el rol de los gerentes en facilitadores de aprendizaje organizacional, impulsando procesos de innovación

y desarrollo continuo que responden a los desafíos del entorno.

En ese orden de ideas, Mintzberg (1973) acota "el gerente no es un tomador de decisiones racional en el sentido tradicional, sino un actor inmerso en un flujo incesante de actividades interconectadas" (p. 49). Este enfoque subraya que la comunicación, la negociación y la gestión de redes organizacionales son esenciales en el trabajo gerencial. En lugar de seguir una estructura rígida, los gerentes modernos deben adaptarse a circunstancias cambiantes, tomando decisiones en tiempo real y gestionando recursos de manera flexible.

Como consecuencia, la evolución del pensamiento gerencial ha influido en la estructuración y operación de las organizaciones modernas, por lo tanto, la gerencia desde sus primeras formulaciones descritas en líneas anteriores sobre la Escuela Clásica con Taylor (ob. cit) y Fayol (ob. cit), sentó las bases de la eficiencia y estructuración administrativa.

Estas ideas fueron el punto de partida para el desarrollo de la gestión organizacional, que con el tiempo se consolidó como un enfoque más amplio y estratégico, integrando sistemas, procesos y dinámicas organizativas.

Un ejemplo de ello fue la Teoría Burocrática de Weber (1922) con su énfasis en la racionalidad y normas estandarizadas, que proporcionó el marco administrativo sobre el cual las organizaciones comenzaron a definir estructuras jerárquicas y operacionales. Posteriormente, los aportes de Drucker (ob. cit) sobre la gestión por objetivos ayudaron a redefinir el papel de los gerentes dentro de un esquema organizacional más flexible, orientado al cumplimiento de metas estratégicas.

Todos estos enfoques y tendencias acerca de la gerencia permitieron incorporar los principios del pensamiento sistémico y la gestión del conocimiento (propuestos por Senge (ob. cit) y Nonaka (ob. cit), los cuales reflejan la progresión de la gerencia desde un modelo estructurado y centralizado hacia un

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

enfoque que reconoce la interdependencia entre los distintos elementos de la organización.

En este sentido, la gestión organizacional se convierte en la evolución natural de la gerencia, integrando sus principios fundamentales con nuevas herramientas de análisis, adaptación al entorno, de tal manera la gestión organizacional es el conjunto de procesos y estrategias que permiten la coordinación eficaz de los recursos, actividades como de los objetivos dentro de una organización. Se centra en la planificación, dirección y control de operaciones para optimizar el funcionamiento global de una empresa o institución.

A diferencia de la gerencia clásica, que se enfoca en el liderazgo y administración de personas, la gestión organizacional aborda una perspectiva más amplia, incorporando estructuras, procesos y dinámicas organizacionales señalados por Daft (2016) "La gestión organizacional es el diseño y la coordinación de estructuras, procesos y recursos

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa en entornos dinámicos" (p. 42).

Resalta de ese planteamiento, que la gestión organizacional no solo implica la administración de tareas, sino también la adaptación a cambios y la implementación de estrategias que permitan la competitividad y sostenibilidad. La organización es vista como un sistema en constante interacción con su entorno, lo que exige una gestión flexible y basada en principios de eficiencia y efectividad.

Por lo tanto, la relación entre la gerencia y la gestión organizacional están estrechamente vinculadas, ya que ambas disciplinas buscan optimizar el funcionamiento de una organización, aunque desde enfoques diferentes. Mientras la gerencia enfatiza el liderazgo y la toma de decisiones de alto nivel, la gestión organizacional se encarga de definir estrategias operativas y establecer mecanismos de control.

Esta interpretación, es sustentada por Robbins y Coulter (2020) cuando señalan "la gerencia es el

proceso de coordinar y supervisar las actividades de la organización, mientras que la gestión organizacional define el marco de acción en el que los gerentes operan" (p. 55). La cita sugiere que, la gestión organizacional proporciona la estructura y los recursos necesarios para que la gerencia pueda desarrollar sus funciones de manera eficiente. Sin un sistema organizacional bien definido, la gerencia carecería de herramientas fundamentales para liderar y tomar decisiones estratégicas.

Ahora bien, considerando la gerencia y la gestión organizacional como pilares fundamentales en el control y regulación del comercio internacional, en el contexto económico actual, caracterizado por la globalización y la digitalización, las aduanas enfrentan el desafío de garantizar un flujo eficiente de bienes y servicios mientras mantienen estándares de seguridad como el cumplimiento normativo.

Bajo este enfoque, la gerencia aduanera, en su papel de liderazgo estratégico, no sólo supervisa la

aplicación de regulaciones internacionales, sino que también coordina la optimización de recursos humanos, tecnológicos y financieros, buscando la mejora continua en la cadena de suministro y el comercio transfronterizo.

Al respecto, Christopher (2016) refiere que la gestión eficiente de las aduanas requiere un enfoque basado en la reducción de tiempos de procesamiento y el fortalecimiento de la integración tecnológica “Las aduanas modernas deben enfocarse en agilizar los procedimientos mediante plataformas digitales que permitan la automatización de trámites y el monitoreo en tiempo real del flujo de mercancías” (p. 89). Esta afirmación subraya la necesidad de adoptar herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten la transparencia en los procesos aduaneros.

A propósito de este planteamiento, la gestión organizacional desempeña un rol clave al estructurar sistemas de control, trazabilidad y supervisión. Es así como modelos como el *Single Window System*

han permitido centralizar, digitalizar los procedimientos aduaneros, eliminando redundancias y reduciendo costos operativos.

Por su parte, González (2020) sostiene que la gerencia aduanera debe evolucionar hacia un enfoque basado en el análisis predictivo y la inteligencia artificial para garantizar una mejor toma de decisiones “La gerencia aduanera del futuro no solo debe enfocarse en la regulación y supervisión, sino también en el uso de tecnologías inteligentes que permitan anticipar riesgos y optimizar la eficiencia operativa” (p. 121).

Este planteamiento resalta la importancia de la gestión organizacional en la modernización de los sistemas aduaneros, adaptándose a las exigencias del comercio global. La implementación de algoritmos de análisis de datos y herramientas de inteligencia artificial ha mejorado la capacidad de respuesta en las aduanas ante desafíos como el contrabando, la evasión fiscal y el comercio ilícito.

Ontología de la gestión organizacional en el contexto aduanero

Cabe destacar, que en la actualidad la gestión organizacional en el ámbito aduanero es un componente esencial para la regulación y facilitación del comercio internacional, en tanto su desarrollo ha estado marcado por la implementación de tecnologías avanzadas y la creación de estrategias de coordinación que optimicen los procesos logísticos, minimizando riesgos y garantizando la seguridad en la transferencia de mercancías.

Es de hacer notar, que la automatización de procesos aduaneros ha sido impulsada por la integración de tecnologías como inteligencia artificial (IA) y blockchain, permitiendo mayor transparencia, trazabilidad y reducción de fraudes. De acuerdo con Grainger (2018) “la digitalización de los procedimientos aduaneros mediante IA y blockchain no solo agiliza el comercio, sino que también reduce costos administrativos y mejora la seguridad en la cadena logística” (p. 112).

Aquí es supremamente relevante resaltar la importancia de adoptar soluciones tecnológicas para garantizar procesos eficientes, pues la capacidad de estos sistemas para analizar grandes volúmenes de datos y predecir patrones de riesgo, contribuye significativamente a la seguridad fronteriza como a la lucha contra el comercio ilícito.

La digitalización no solo optimiza la gestión interna de las aduanas, sino que también fomenta la colaboración entre distintos actores del comercio internacional, como entidades gubernamentales y empresas privadas.

El *Single Window System* es un claro ejemplo de esta evolución, al centralizar documentos y trámites en una única plataforma digital. Al respecto Kieck (2020) refiere “El modelo de Ventanilla Única facilita el comercio mediante la consolidación de procedimientos, reduciendo duplicaciones y acelerando tiempos de despacho” (p. 85).

Este modelo permite que diversas instituciones accedan a una plataforma unificada, agilizando el

flujo de información y reduciendo tiempos de espera en la gestión documental. Esto no solo facilita el trabajo de los operadores logísticos y funcionarios aduaneros, sino que también optimiza la experiencia de los importadores como de los exportadores al ofrecer procesos más rápidos y eficientes.

Además de simplificar los procedimientos administrativos, la ventanilla única refuerza la seguridad y trazabilidad de las mercancías mediante tecnologías avanzadas como blockchain. Esta herramienta permite registrar datos del origen, tránsito y destino de productos de manera inalterable, reduciendo los riesgos de fraude y errores documentales. Según Wong y Luna (2021) "La integración de blockchain en los sistemas aduaneros mejora la confianza entre los actores del comercio internacional, garantizando la autenticidad y transparencia de las operaciones" (p. 143).

Estas herramientas tecnológicas responden a la necesidad de reducir vulnerabilidades en los procesos logísticos y fortalecer la verificación de

datos en tiempo real. Es por ello, que la digitalización aduanera, no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también fomenta una mayor conectividad interinstitucional, permitiendo que actores gubernamentales, operadores logísticos y empresas accedan a información sincronizada en plataformas compartidas.

Ahora bien, desde la perspectiva del pensamiento sistémico, la digitalización aduanera se concibe como un proceso dinámico en el que múltiples elementos interactúan de manera interdependiente. Capra (2002) plantea que “en un sistema complejo, cada componente influye en el funcionamiento del conjunto, lo que exige una visión holística para entender las interacciones” (p. 87).

Este enfoque es clave para interpretar el impacto de la ventanilla única en las redes comerciales globales. La interconectividad entre sistemas informáticos, bases de datos y regulaciones internacionales demuestra cómo la digitalización aduanera funciona como un

ecosistema interdependiente. Integrar la tecnología con una gestión basada en el prisma sistémico permite un comercio más ágil, seguro y adaptativo frente a desafíos como el contrabando y la evasión fiscal.

Dado que la digitalización aduanera ha transformado la manera en que las mercancías circulan a nivel global, optimizando la trazabilidad y reduciendo riesgos de fraude mediante sistemas tecnológicos como blockchain. Esta modernización no solo impacta los procedimientos administrativos, sino que también plantea una reflexión ontológica sobre la naturaleza del ser en un mundo cada vez más interconectado.

A tales efectos, para desarrollar una comprensión integral de la gestión aduanera desde un enfoque gerencial sistémico, es fundamental abordar sus dimensiones ontológicas, epistemológica, metodológicas, axiológica y tecnológicas, permitiendo una perspectiva holística que articule la naturaleza del fenómeno, sus

fundamentos teóricos y su aplicabilidad en la administración de procesos aduaneros.

Dilucidando de ese modo a la gestión aduanera desde un prisma ontológico se centra en la naturaleza del ser aduanero, entendido como una entidad dentro de un sistema económico, comercial y regulatorio. Desde esta perspectiva, la aduana no es solo un espacio de control fiscal y fronterizo, sino un nodo esencial en la articulación de flujo de mercancías, normativas internacionales y dinámicas económicas.

Desde esta perspectiva de pensamiento, el ser aduanero se configura dentro de un sistema dinámico e interdependiente, donde su existencia y función están definidas por la interacción de actores gubernamentales, comerciales y comunitario. Un ejemplo de ello, es el referido por Villegas (2021) al mencionar "la aduana no es solo un espacio de control fiscal y fronterizo, sino un nodo esencial en la articulación de flujo de mercancías, normativas internacionales y dinámicas económicas" (p. 134).

Destacando la cita el papel fundamental de la aduana más allá de su función tradicional de control fiscal y fronterizo. Se presenta como un nodo estratégico en la gestión del comercio internacional, donde convergen regulaciones, dinámicas económicas y el flujo de mercancías. Desde la perspectiva de la gestión aduanera, esto implica una visión más amplia y sistémica, en la que la aduana no solo actúa como un ente regulador, sino como un facilitador del comercio y un actor clave en la economía global.

En el marco de este estudio, la aduana se analiza desde una óptica gerencial y ontológica, lo que sugiere que su gestión debe considerar no solo aspectos técnicos y normativos, sino también su impacto en el desarrollo económico como social. La gerencia aduanera, en este sentido, debe adoptar un enfoque integral, estratégico, asegurando que las políticas y procedimientos aduaneros sean eficientes, transparentes, alineados con las necesidades del comercio internacional.

Estos hallazgos convergen en las ideas por parte del investigador sustentado en los autores precitados, para identificar unas categorías iniciales que orientaron el estudio identificadas como gestión aduanera, ser ontológico y gerencia sistémica. De igual manera se sitúan en la formulación de un propósito como es generar una aproximación teórica de la gestión aduanera: Una comprensión del ser ontológico desde un prisma gerencial sistémico.

La gestión aduanera desde una visión compleja y sistémica

Considerando el discurso desde esta óptica, una episteme compleja acerca de la gestión aduanera nos conduce a comprender la realidad desde la interconexión de múltiples dimensiones del conocimiento, evitando reduccionismos y fragmentaciones. Esta idea se fundamenta en el pensamiento complejo, desarrollado por Morin (2012) quien propone una visión integradora y dinámica de los sistemas y fenómenos.

Esto es así, puesto que "el pensamiento complejo se anima por la tensión permanente entre la aspiración a un saber no dividido, no reducido, y la identificación de lo inacabado o incompleto de todo conocimiento." (p. 38). Esta afirmación resalta la naturaleza dialógica y evolutiva del conocimiento dentro de la episteme compleja, reconociendo la incertidumbre y la interdependencia de los saberes.

En consecuencia, el ser ontológico desde una perspectiva compleja se fundamenta en la interconexión de múltiples dimensiones de la realidad, reconociendo que el ser no puede reducirse a una única categoría o esencia fija. Desde esta visión, el ser es sistémico, dinámico, emergente y relacional, lo que implica que su existencia está determinada por múltiples factores en constante interacción. Según López (2019)

Los fenómenos que suelen asociarse con los sistemas complejos, como la emergencia o la autorregulación, parecen estar envueltos en cierta oscuridad. En primer lugar, las definiciones ofrecidas tienden a ser demasiado generales e

inclusivas. En segundo lugar, no se suele aclarar el estatuto de este tipo de fenómenos: si son enteramente debidos al sujeto, o si poseen partes esenciales no reducibles a ningún otro fenómeno (p. 172).

Este planteamiento resalta la necesidad de concebir el ser ontológico dentro de un marco complejo, puesto que su naturaleza no es estática ni completamente reducible a una única interpretación. En lugar de una ontología tradicional basada en categorías fijas, la perspectiva compleja propone una ontología sistémica y emergente, donde el ser se configura a través de relaciones dinámicas y procesos de autoorganización.

Este planteamiento permite referir la visión de Gadamer (1960) acerca de la comprensión del ser cuando argumenta "la comprensión no es un acto aislado del sujeto, sino un proceso dialógico en el que la tradición y el lenguaje configuran nuestra interpretación del mundo" (p. 289). Es decir, el ser humano no existe en un vacío ontológico, sino que

su existencia se construye mediante su relación con el mundo y los significados que este ofrece

Ello implica, que las herramientas digitales, lejos de ser meros instrumentos técnicos, participan activamente en la configuración del ser, esto es, forman parte de un todo complejo que el ser humano debe comprender desde su contexto, circunstancias y motivaciones personales, laborales y culturales.

Contextualizado con la digitalización aduanera, esta visión encierra a los sistemas automatizados, no solo como herramientas de regulación, sino que también establecen nuevas estructuras de sentido. La manera en que los agentes aduaneros, comerciantes y reguladores interpretan la digitalización es fundamental para determinar cómo se inscribe el ser dentro de este nuevo entorno tecnológico.

Asimismo, Ricoeur (1986) en su exploración de la hermenéutica del sujeto, profundiza en la idea de que el ser ontológico se descubre a través de la mediación de textos y signos. Refiere este teórico

que "el ser no es una presencia física inmediata, sino una realidad mediada por la interpretación, donde el lenguaje y las prácticas sociales estructuran nuestra existencia" (p. 154). Sugiere la cita desde el contexto aduanero, que la digitalización puede ser vista como un proceso interpretativo en el que la interacción con algoritmos y plataformas digitales configuran nuevas narrativas sobre el comercio y la regulación.

Por otro lado, el prisma sistémico y la digitalización aduanera deben entenderse como un sistema complejo en el que la interconectividad y la dinámica relacional juegan un papel fundamental. Enfatizado por Morin (1990) al referir sobre los sistemas digitales no pueden analizarse de manera fragmentaria, sino como configuraciones emergentes en las que los elementos interactúan de manera no lineal. "La complejidad de los sistemas se manifiesta en la interdependencia de sus componentes, donde cada uno influye en el funcionamiento del conjunto" (p. 56).

La digitalización aduanera no puede verse como una mera herramienta administrativa, sino como una estructura en la que el ser ontológico se encuentra inmerso en una red de interacciones simbólicas y funcionales. La existencia en estos sistemas está determinada por la capacidad de adaptación, comprensión y participación en los flujos de información digitalizados, lo que requiere una constante resignificación de la manera en que el ser humano interactúa con la tecnología.

La automatización de procesos aduaneros ha optimizado la regulación del comercio internacional, facilitando la trazabilidad, el cumplimiento normativo y la reducción de tiempos operativos. Sin embargo, más allá de sus beneficios técnicos, la incorporación de tecnología en las aduanas plantea interrogantes éticos profundos que requieren un análisis ontológico sobre la relación entre el ser humano y la tecnología.

De modo similar, la ética ontológica en la delegación de decisiones a sistemas automatizados

transforma la naturaleza de la agencia humana en la gestión aduanera. Al respecto Floridi (2013) sostiene “La creciente automatización plantea desafíos éticos fundamentales al desplazar la capacidad deliberativa humana hacia sistemas artificiales que interpretan y ejecutan decisiones en entornos regulados” (p. 115).

Este argumento sugiere que la digitalización no solo optimiza los procesos, sino que redefine el papel de los agentes aduaneros, desplazando la toma de decisiones a modelos algorítmicos que, aunque eficientes, requieren una supervisión ética constante. Esta postura permite dirigir la mirada a la perspectiva ontológica de Heidegger (1927) sobre cómo la interacción entre el ser y la tecnología debe ser examinada en términos de autenticidad y presencia dentro del mundo técnico. También esboza este autor “el ser humano no solo utiliza la tecnología como herramienta, sino que su existencia queda determinada por su interacción con ella” (p. 103).

En este escenario discursivo, la digitalización no solo optimiza los procesos, sino que también redefine el papel de los agentes aduaneros, desplazando la toma de decisiones a estructuras algorítmicas que, aunque eficientes, requieren una supervisión ética constante. La relación entre tecnología y responsabilidad moral en las aduanas, debe garantizar que la automatización no elimine la agencia humana, sino que la complemente mediante sistemas de control transparentes que integren principios de equidad y justicia comercial.

En ese sentido, Floridi (2013) agrega que "la revolución digital ha cambiado radicalmente la manera en que los humanos interactúan con sistemas de información, trasladando la responsabilidad y la toma de decisiones a modelos automatizados" (p. 115). Esto implica que los agentes aduaneros ya no operan exclusivamente como reguladores directos, sino como supervisores de sistemas que procesan información y aplican normativas.

De modo similar, la automatización en aduanas transforma la naturaleza del ser en la administración pública, al ser interpretada desde la postura de Heidegger (1927) al sostener que "El ser no es una entidad estática, sino una existencia que se define por su relación con el mundo y los entornos en los que se encuentra" (p.103). Resaltando que el ser humano en el comercio internacional debe interpretar su papel en sistemas digitales altamente estructurados, donde las decisiones son tomadas por algoritmos y modelos predictivos.

En relación con la ética en la digitalización aduanera, la automatización debe ser entendida no como un fenómeno aislado, sino como parte de un sistema interconectado. Lo que implica, referir a Morin (1990) cuando expresa "Todo sistema tecnológico es también un sistema humano, donde la interacción entre sus componentes genera efectos que deben ser analizados desde una perspectiva ética y relacional" (p. 78).

Significa esto, que la digitalización aduanera no solo debe optimizar procesos, también garantizar que la automatización respete principios de equidad, transparencia y justicia comercial. La ética ontológica en este contexto implica reconocer que la tecnología no debe reemplazar la deliberación humana, sino integrarse de manera armónica a la toma de decisiones.

En relación con la implementación de inteligencia artificial en aduanas, se introduce un dilema ético sobre el control y la imparcialidad en la regulación comercial. Por lo que Bostrom (2014) expone "Los sistemas automatizados deben ser diseñados con estructuras éticas explícitas que garanticen que sus decisiones reflejan principios de equidad y justicia" (p. 212). La ética ontológica en la digitalización aduanera exige un diseño consciente de algoritmos que minimicen sesgos y permitan una gobernanza transparente en la regulación de bienes y servicios.

Es importante agregar desde un prisma sistémico, que de todos estos elementos de la gestión aduanera, emerge un enfoque que permite analizar las organizaciones desde una perspectiva integral, considerando la interconexión de sus elementos y la dinámica de sus procesos. Este modelo reconoce que las estructuras organizacionales no pueden ser comprendidas de manera aislada, sino como sistemas complejos en constante evolución.

Según Borges y Rizo (2019) el enfoque sistémico proporciona un marco teórico-metodológico que facilita la comprensión y transformación de la gestión organizacional, concediendo una mayor objetividad en la toma de decisiones.

De igual manera, pero en el ámbito de la gerencia, el prisma sistémico se traduce en una visión holística que integra diversos factores internos y externos que afectan la dirección estratégica de una organización. La gerencia integral-correlativa,

como plantea Villanueva y Romero (2024) enfatiza la necesidad de adaptar las estrategias gerenciales a los cambios del entorno, promoviendo la participación del personal en los procesos de transformación. Este enfoque permite a los gerentes desarrollar modelos de gestión más flexibles y adaptativos, alineados con las exigencias del mercado y la evolución tecnológica.

Considerar la perspectiva sistémica en la gestión organizacional, implica la implementación de metodologías que favorezcan la integración de los distintos subsistemas dentro de una empresa. Chiavenato (1999) sostiene que los análisis fragmentados y aislados pueden generar una visión reduccionista de la realidad organizacional, mientras que un enfoque sistémico permite una comprensión más profunda de los procesos administrativos y operativos. En este sentido, la gestión organizacional debe orientarse hacia la optimización de recursos y la mejora continua, asegurando la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

En el contexto de la gestión aduanera, el prisma sistémico cobra especial relevancia al abordar la complejidad de los procesos de importación y exportación. La gerencia aduanera, según la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública de Venezuela (2023) debe coordinar y supervisar los procedimientos aduaneros con un enfoque estratégico que garantice el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa. La integración de herramientas tecnológicas y metodologías sistémicas permite mejorar la trazabilidad de las mercancías y optimizar la gestión de riesgos, contribuyendo al desarrollo del comercio internacional.

Finalmente, el prisma sistémico como teoría emergente, ofrece una perspectiva integral para comprender la interrelación entre la gerencia, la gestión organizacional y la gestión aduanera. Desde una interpretación hermenéutica crítica, este enfoque permite analizar cómo los sistemas organizacionales no son entidades estáticas, sino

estructuras dinámicas que evolucionan en función de múltiples factores internos y externos.

Interpretando el aporte de Sarabia (2013) el pensamiento sistémico basado en la fenomenología y la hermenéutica proporciona herramientas metodológicas para interpretar la complejidad de las organizaciones, permitiendo una comprensión más profunda de sus procesos y estructuras. En el ámbito de la gerencia, el prisma sistémico redefine el papel del gerente como un facilitador de interacciones dentro de un sistema en constante transformación. La gerencia tradicional, centrada en la planificación y supervisión, se amplía hacia una visión más holística que incorpora la adaptabilidad y la gestión del conocimiento.

A tales razonamientos, Pantoja y Salazar (2019) destacan que la evolución de la administración hacia un enfoque sistémico responde a la necesidad de integrar múltiples variables en la toma de decisiones estratégicas. Desde una perspectiva hermenéutica crítica, esto implica

interpretar las dinámicas organizacionales no solo desde su estructura formal, sino también desde sus significados y relaciones internas.

Por ello, la gestión organizacional, bajo el prisma sistémico, se concibe como un proceso de interconexión entre distintos subsistemas que conforman una empresa. Salazar (2018) argumenta que la gestión sistémica organizacional permite una mayor coherencia en la administración de recursos y procesos, evitando la fragmentación de las decisiones gerenciales. Desde una interpretación hermenéutica crítica, esto implica reconocer que las organizaciones no pueden ser reducidas a modelos mecanicistas, sino que deben ser comprendidas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno y evolucionan en función de sus interpretaciones y significados.

En el contexto de la gestión aduanera, el prisma sistémico cobra especial relevancia al abordar la complejidad de los procesos de regulación y control del comercio internacional. La

digitalización de los sistemas aduaneros ha introducido nuevos desafíos en términos de transparencia y equidad, lo que exige una interpretación crítica de los algoritmos y estructuras tecnológicas utilizadas. La hermenéutica aplicada a la gestión aduanera permite analizar cómo las decisiones automatizadas pueden influir en la equidad del comercio global, destacando la necesidad de diseñar sistemas que minimicen sesgos y garanticen una gobernanza justa.

Considerando una perspectiva crítica, el prisma sistémico también plantea interrogantes sobre la relación entre tecnología y ética en la gestión aduanera. La automatización de procesos aduaneros, si bien mejora la eficiencia operativa, puede generar dilemas éticos relacionados con la imparcialidad y el control de los flujos comerciales.

La hermenéutica crítica permite cuestionar las estructuras de poder implícitas en estos sistemas, promoviendo una reflexión sobre la necesidad de

integrar principios éticos explícitos en el diseño de algoritmos y plataformas digitales.

Algunas precisiones que sintetizan los planteamientos emergentes

Todos estos argumentos precedentes conllevan a confirmar, que la gestión organizacional en el contexto aduanero, debe ser pensada desde un prisma gerencial sistémico y complejo, para poder comprender e interpretar que la gestión aduanera no puede ser vista únicamente como un mecanismo regulador, sino como un sistema complejo e interdependiente, donde convergen aspectos ontológicos, epistemológico, metodológicos, axiológicos y tecnológicos.

La integración de estos elementos permite consolidar un modelo de gestión aduanera que, no solo responde a los desafíos contemporáneos del comercio global, sino que también fortalece su capacidad de adaptación a entornos dinámicos, impulsando la eficiencia y transparencia en los procesos aduaneros.

Es decir, desde esta nueva aproximación teórica, la gestión aduanera es concebida como un sistema complejo, por requerir de una integración armónica de enfoques interdisciplinarios y herramientas tecnológicas para garantizar su adaptabilidad y eficiencia en el comercio internacional. En este sentido, la digitalización de los procesos aduaneros ha permitido optimizar la administración de mercancías, reducir tiempos de espera y mejorar la transparencia en las operaciones puesto que estas son el resultado de una gestión interdisciplinaria del conocimiento.

Entonces, desde una visión transdisciplinaria, la gestión aduanera, no solo involucra aspectos normativos y fiscales, sino también elementos económicos, logísticos, éticos, psicológicos y tecnológicos. La automatización de procesos mediante sistemas de gestión aduanera ha facilitado la reducción de costos operativos y la mejora en la toma de decisiones estratégicas. Además, el uso de modelos predictivos para la fiscalización permite

identificar patrones de riesgo y prevenir fraudes, asegurando un comercio más seguro y eficiente.

La adaptabilidad de la gestión aduanera en un entorno globalizado depende de su capacidad para responder a cambios normativos y tecnológicos. La implementación de ventanillas únicas electrónicas y plataformas digitales ha simplificado los trámites aduaneros, permitiendo una mayor interoperabilidad entre países y organismos internacionales. Esto no solo agiliza el comercio, sino que también fortalece la cooperación entre naciones, promoviendo acuerdos multilaterales que faciliten el tránsito de bienes de manera segura y eficiente.

En ese orden de ideas, la gestión aduanera debe evolucionar constantemente para enfrentar los desafíos del comercio global y la complejidad de los sistemas, puesto que la integración de enfoques y herramientas tecnológicas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la transparencia y seguridad en las transacciones comerciales, la regulación del comercio internacional

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

para maximizar los beneficios económicos sin comprometer la soberanía fiscal de los Estados, lo que implica pensar en una gestión aduanera flexible en la comprensión del ser ontológico para la adaptación a los cambios del entorno.

REFERENCIAS

- Arendt, H. (1958). *La condición humana*. University of Chicago Press.
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. 4ª siglo a.C.
- Balza, A (2010). *Complejidad, Transdisciplinariedad y transcomplejidad. Los caminos de la nueva ciencia*. Ediciones Redit, San Joaquín de Turmero, Venezuela
- Briceño, M, Godoy, F, & Talent E. (2012). *An Intangible Capital that Gives Value in Organizations*. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(1), 57-67.
- Bostrom, N. (2014). *Superinteligencia: Caminos, peligros, estrategias*. Oxford University Press
- Capra, F. (2002). *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability*. New York: Doubleday.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. London: Pearson Education.
- Chirinos, M. (2017). *La Gerencia como fenómeno y la complejidad. Sistemas y conexiones*. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org › utopia › article › view>.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

- De Pablos, S. (2014). *Entrevista con Michel Henric-Coll, autor de 'La Organización Fractal'*. Disponible en: <https://www.diarioabierto.es/203068/entrevista-con-michel-henric-coll-autor-de-la-organizacion-fractal>.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers
- Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública de Venezuela. (2023). *La gerencia aduanera*. Universidad Central de Venezuela
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Floridi, L. (2013). *The Ethics of Information*. Oxford: Oxford University Press.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar*. Siglo XX.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Bantam
- González, J. (2020). *Innovación y Transformación en la Gerencia Aduanera*. Madrid: Editorial Global Trade.
- Grainger, A. (2018). *Customs and Trade Facilitation: Ensuring Security and Efficiency in Global Logistics*. London: Routledge.
- Harvard Business Review, "The New Rules of Talent Management" Matthew Lipman (1988), Investigación ética libro de publicado en 1988 por Ediciones de la Torre.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y Tiempo*. Madrid: Editorial Trotta.
- Henric-Colle, M. (2014). *La organización fractal: el futuro del management*. Disponible en:

- <https://biblioteca.unicaribe.edu.do> › koha › opac-search.
- Henric-Colle, M. (2009): *“Introducción a los Fractal Teams: Una organización empresarial para el siglo XXI”*.
- Hernández, J, Alvarado, L y Chumaceiro, A. (2013). *Estado, gestión pública y participación ciudadana desde la modernidad y postmodernidad*. Gestión Gerencia. Vol.:7, no. 1, enero-abril, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, pp. 66-80
- Hincapié, J. (2017). *Elementos ontológicos, epistemológicos y metodológicos para la construcción de un marco teórico de estudio de los activos intangibles*. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co> › cuacont › article › view.
- Kieck, E. (2020). *Innovations in Customs Administration: The Role of Single Window Systems*. Geneva: World Trade Organization.
- López (1995). *De la Democracia Participativa al Estado Comunal. Evolución de la participación en Venezuela*. Democracia participativa en Venezuela. Temas de Formación sociopolítica 1(50) Centro Gumilla. Caracas.
- Louffat, E. (2025) *Organizaciones fractales: la evolución de la gestión empresarial*. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe> › conexion-esan › organización.

PERSPECTIVAS TRANSDISCIPLINARIAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

- Marce, I. (2024), *El Futuro del Trabajo: Crossboarding Efectivo y Agil.*, Socia Fundadora de [AdnScan](#). Publicado. Sept. 2024.
- Martínez, M. (2013). *El pensamiento sistémico*. Disponible en: [http:// www. Prof.usb.ve/ miguelm](http://www.Prof.usb.ve/miguelm).
- Moreno B, & Godoy E. (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations)*. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(1), 57-67.
- Morin, E (2006). *El Método*, Tercera edición, Barcelona, España.
- Morin, E. (2011). “Entrevista a Edgar Morin”, Programa Grandes Pensadores del Siglo XX. Disponible en: <https://youtu.be/JPbZtyUZ4lQ?si=SIB6SrJEFf7vzNsKCanal>.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- Mujica M, Hernández A, Villalba L, Correa D, Ibáñez N, Castillo R. (2010). *Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela*. Disponible en: [https://www.researchgate.net › publication › 32047473](https://www.researchgate.net/publication/32047473).
- Nicolescu, B. (2002). *La transdisciplinariedad: niveles y fundamentos*. Revista de filosofía.

- Nicolescu, B. (2008). *Manifiesto. La Transdisciplinariedad*. Disponible en <https://ecosad.org>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Popper, K. (1959). *La lógica de la investigación científica*. Routledge.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2004). *Visiones acerca del Desarrollo Sustentable*. Disponible en: <https://www.undp.org>.
- Robbins y Coulter (2005). *Administración*. 8va Edición. México.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2020). *Management*. Pearson Education.
- Rodríguez (1999). *Control Público*. Barcelona España. Editorial Ariel.
- Schavino, N. y Villegas, C. (2010). *De la Teoría a la Praxis en el Enfoque Integrador Transcomplejo*. Congreso Iberoamericano de Educación Metas 2021. Buenos Aires, Argentina.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Soler, Y. (2017). *Teorías sobre los sistemas complejos. Administración y Desarrollo*. Disponible en: <https://www.researchgate.net> › ... › Complex Systems.

- Soto, M, Morillo, R y Soto, A. (2019). *Revisión histórica del concepto de Gerencia: Su evolución, contrastación hasta la Multiangulación*. Florida Global University. Disponible en: <https://publishing.fgu-edu.com> ›
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Vegas, (2009). *Políticas Públicas en la Venezuela del Siglo XXI*. Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia.
- Villanueva, E. Y., & Romero Coronel, S. (2024). *Gerencia integral-correlativa en la acción y administración organizacional*. SciELO Venezuela.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Wong, J., & Luna, P. (2021). *Blockchain in Global Trade: Security and Transparency in Customs Administration*. London: Routledge.

LOS AUTORES

Sonia Margarita Díaz Vásquez

Doctorado en Ciencias Gerenciales. Postdoctorado en Investigación Transcompleja. Postdoctorado en Gestión para el Desarrollo Humano. Docente UNESR. <https://orcid.org/0000-0002-3938-623>

Emma Mary Lima Palma

Dra. en Ciencia de la Educación. Coordinadora de la Unidad de Acreditación de posgrado de la Universidad Rómulo Gallegos.
<https://orcid.org/0009-0007-3869-9063>

Marly Marioly Barragán Carrizales

Abogada. Contralora del Municipio Arístides Bastidas del Estado Yaracuy.
<https://orcid.org/0009-0009-2585-0603>

Gener Alexis Figueredo Herrera

Magister en Gerencia Logística.
<https://orcid.org/0009-0002-6897-412>



**Sonia Margarita
Díaz Vásquez**



**Emma Mary
Lima Palma**



**Marly Marioly
Barragán Carrizales**



**Gener Alexis
Figueredo Herrera**

El libro surge como una compilación y/o conjunción cognitiva emergente, que integra un conjunto de narrativas científicas múltiples, cuya fundamentación epistemológica la aporta la complejidad y sus principios, pero también la visión transdisciplinaria de los saberes como un intento fecundo por trascender la hegemonía de la lógica cognitiva disciplinaria, configurar múltiples niveles de realidad y fortalecer la unidad del conocimiento.

